

**TAMPEREEN YLIOPISTO**

## Osaamisen kehittäminen mikroyrityksissä

Yrittäjien näkemyksiä osaamisen kehittämisestä

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

Heini Ylisiurunen

Huhtikuu 2019

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta

HEINI YLISIURUNEN: Osaamisen kehittäminen mikroyrityksissä – yrittäjien näkemyksiä osaamisen kehittämisestä

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 67 sivua, 2 liitesivua

Huhtikuu 2019

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista osaamisen kehittäminen on mikroyrityksissä ja mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen. Tarkemmin ottaen tutkimuksen kohteena oli mikroyritykset, joiden toimiala vaati yritykseltä korkeaa osaamista. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten yrittäjät ymmärtävät osaamisen, miten he suhtautuvat osaamisen kehittämiseen, millaisia keinoja osaamisen kehittämiseksi oli käytetty ja mitä haasteita siihen liittyi. Osaamisen kehittämistä lähestyttiin yrityksen omistajan näkökulmasta.

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastattelun keinoin ja haastatteluihin osallistui kahdeksan mikroyrityksen omistajaa eri toimialoilta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, teemoittelun keinoin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui osaamisen kehittämiseen liittyvistä osa-alueista, kuten osaamisen kehittämisen lähtökohdista, osaamisen johtamisesta, ketterästi oppivan organisaation tunnuspiirteistä sekä mikroyrityksen toimintaympäristöstä.

Tutkimuksen tulosten mukaan osaamisen kehittäminen on tarpeista lähtevää ja suunnittelematonta kehittämistyötä. Mikroyrityksessä osaamisen kehittäminen perustuu ihmisten väliseen kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen, yrittäjän ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön sekä yhteiseen ymmärrykseen siitä, mitä muut yrityksessä osaavat. Vastuu osaamisen kehittämisestä on jokaisella yksilöllä itsellään ja osaamista johdetaan ja kehitetään työnteon ohessa. Kehittämiseen suhtauduttiin pääasiassa myönteisesti ja osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä osana yritysten menestymistä. Tarve kehittämiselle nousi yrityksen asiakkaiden toiveista, digitalisaation kehityksestä tai työelämässä tapahtuvista muutoksista. Käytännössä osaamista kehitettiin pääasiassa työssä oppien esimerkiksi hankkimalla itse tietoa internetistä ja soveltamalla sitä työhön. Yrittäjät kokivat työntekijöiden olevan oma-aloitteisia oman osaamisen kehittämisen suhteen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osaamisen kehittäminen mikroyrityksessä eroaa hyvin paljon suuryritysten malleista kehittää osaamistaan. Mikroyrityksessä resurssit osaamisen kehittämiselle ovat vähäisemmät, mutta toisaalta osaamisen kehittämiseksi hyödynnetään ketteriä oppimisen ja kehittämisen keinoja. Valtaosa osaamisen kehittämisen teorioista tarkastelee aihetta vain suurempien yritysten näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen tutkimusta tulisi kuitenkin laajentaa enemmän myös mikroyritysten kentälle, sillä suomalaisista yrityksistä jopa 93,2 prosenttia on mikroyrityksiä.

Avainsanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, työssä oppiminen, mikroyritys, ketterästi oppiva organisaatio

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>7</b>
2.1	MÄÄRITELMIÄ OSAAMISELLE.....	8
2.2	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	10
2.3	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT .....	12
2.4	KETTERÄSTI OPPIVA ORGANISAATIO .....	14
<b>3</b>	<b>MIKROYRITYS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ .....</b>	<b>18</b>
3.1	MIKÄ ON MIKROYRITYS?.....	18
3.2	MIKROYRITYKSET OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KENTÄLLÄ .....	18
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>24</b>
4.1	TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	24
4.2	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET RATKAISUT .....	25
4.3	AINEISTON HANKINTA.....	27
4.4	AINEISTON ANALYYSI .....	30
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>33</b>
5.1	OSAAMINEN MIKROYRITYKSISSÄ .....	33
5.2	SUHTAUTUMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN .....	39
5.3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ .....	45
5.4	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN HAASTEET .....	49
<b>6</b>	<b>TULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA.....</b>	<b>52</b>
6.1	OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT MIKROYRITYKSESSÄ .....	52
6.2	YHTEENVETO OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ: VAHVUUDET, MAHDOLLISUUDET, KEHITYSKOhteet JA UHAT.....	57
6.2.1	<i>Vahvuudet</i> .....	58
6.2.2	<i>Mahdollisuudet</i> .....	58
6.2.3	<i>Kehityskohteet</i> .....	58
6.2.4	<i>Uhat</i> .....	59
6.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA .....	59
6.4	PÄÄTELMÄT .....	61
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>64</b>

# 1 JOHDANTO

Oppiminen tapahtuu yhä enemmän työelämässä. Yritykset toimivat oppimisympäristöinä, joissa osaaminen kehittyy työnteon ohessa. Suomessa yrityksistä 93,2 prosenttia on mikroyrityksiä eli henkilöstömäärältään alle 10 henkilön yrityksiä (Yrittäjät.fi, 2019.) Myös tulevaisuudessa yrittäjyys ja hybridityöllistyminen eli palkkatyön ja yrittäjyyden yhdistäminen ennustetaan yleistyvän (Ojala 2018). Työntekijät tekevät siis kauppaa omalla osaamisellaan. Myös yhä useammat yritykset perustuvat yrityksen hallussa olevaan osaamiseen ja kyvylle oppia uutta. Osaaminen voi olla monille yrityksille jopa ainoa arvoa muodostava tekijä, jolloin koko yrityksen arvo ja kilpailukyky muodostuu ihmisten hallussa olevasta osaamisesta. (Viitala 2014.) Digitalisaatio ja globalisaatio muokkaavat työelämää ennennäkemätöntä vauhtia, jolloin myös yksilöiden tulee kehittää omaa osaamistaan läpi työelämän. Elinikäisen oppimisen merkitys työelämässä vahvistuu entisestään ja yhä useampi työntekijä valitseekin työpaikan sen tarjoamien kasvumahdollisuuksien perusteella (Sitra 2019; Ojala 2018).

Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen ovatkin ymmärretty tärkeänä osana yrityksen liiketoimintaa. Yritysten kilpailukyky perustuu siihen mitä osataan, miten osaaminen näkyy ja kuinka ketterästi opitaan ja sisäistetään uusia asioita (Viitala 2014.) Osaamisen kehittämiseen liittyy monia haasteita, joita luovat muun muassa tietoyhteiskunta, markkinoiden kansainvälistyminen, verkostoituminen, uudet markkinat sekä väestön ikääntyminen. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta osaamisen kehittäminen on siis välttämätöntä ja vaatii erilaisia ja kohdennettuja toimenpiteitä, sekä yksilöiltä että yritykseltä. (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000, 8.)

Osaamista voidaan kehittää hyvin monella eri tavalla riippuen siitä, miten osaamista tarkastellaan: ihmisten, teknologian, liiketoiminnan ja markkinoiden tuntemisen, organisointikyvyn tai esimerkiksi yhteistyötaitojen näkökulmasta. Yrityksen osaaminen tulee nähdä kokonaisvaltaisena organisaation kykynä, jolloin se kytkeytyy yrityksen strategiaan ja menestymiseen, ja sitä verrataan suhteessa kilpailijoihin. Toisaalta osaamisen kehittämisen tarkastelussa voidaan keskittyä yksilön

näkökulmaan, jolloin osaamisen kehittäminen nähdään yksilön kykynä kehittää itseään ja ammattitaitoaan. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna osaamisen kehittäminen on tärkeää työntekijöiden ammatillisen kasvun, yritysten kilpailukyvyn ja menestymisen sekä koko elinkeinoelämän kannalta (Henttonen 2002, 18, 21).

Osaamisen kehittämisen tutkimisessa on tärkeää ymmärtää yrityksen näkemys kehittämisen tärkeydestä. Yritykset ovat toisiinsa nähden hyvin erilaisia, riippuen yrityksen koosta, toimialasta ja toimintaympäristöstä, jolloin samat käytännöt eivät ole suoraan siirrettävissä yrityksistä toisiin. Henkilöstön osaamisen kehittämistä on tutkittu paljon, mutta suurin osa tutkimuksista lähestyy aihetta suurten yritysten näkökulmasta, jossa osaamisen kehittämisestä vastaa usein erillinen hr-yksikkö. Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi osaamisen kehittämisen toimintamalleihin, sillä suurempien yritysten organisaatorakenne eroaa pienempien yritysten rakenteesta, eikä tutkimuksissa saadut ratkaisut näin ollen ole siirrettävissä pienempien yritysten haasteisiin ja käytäntöihin. (Henttonen 2002, 15.) Toimivien osaamisen kehittämisen käytäntöjen tutkimisessa onkin tärkeää ymmärtää konkreettisten toimintamallien lisäksi yrityksissä vallitsevia osaamisen kehittämistä ohjaavia uskomuksia ja näkemyksiä. (Warehams & Gerritsin, 1999; ref. Henttonen 2002, 15.)

Kiinnostuin osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta työelämässä, kasvatustieteen opintojeni kautta sekä aloitettuani työt suuren yrityksen osaamisen kehittämisen tehtävissä. Minua kiinnosti erityisesti se, miten työelämässä kehitetään osaamista ja millaisia oppimisen ympäristöjä työelämä tarjoaa – onhan työelämä oppimisen paikka siinä missä koulukin. Tutuessani alan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin havaitsin, että osaamisen kehittämisen tutkimus on tehty pääasiassa suurten yritysten näkökulmasta. Pienten, alle 10 henkilön suomalaisten yritysten näkökulmasta tehtyä tutkimusta oli saatavilla vain vähän. Minulla heräsikin kiinnostus, millaista osaamisen kehittäminen on yrityksessä, jossa työskentelee alle 10 henkilöä? Kehitetäänkö yrityksissä osaamista ja millä tavoin? Miten kehittämiseen suhtaudutaan? Muun muassa näiden kysymysten herättelemänä aloin suunnittelemaan tutkimustani. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa mikroyrityksen omistajaa, yrittäjää tai osakasta. Kohdeyritykset olivat erilaisilta toimialoilta, mutta yhteistä kaikille yrityksille oli se, että heidän toimiala vaati yritykseltä korkeaa substanssiosaamista. Haastateltavat olivatkin suurimmaksi osaksi korkeasti koulutettuja ja kokeneita alallaan.

Tutkimuksen teoreettiseen osuuteen on sovellettu osaamisen kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta ja teorioita mikroyrityksen toimintaympäristöön soveltuvien osien. Lisäksi teoriaosiossa avataan mikroyrityksen toimintaympäristöä kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten avulla. Neljännessä kappaleessa esitellään tutkimuksen toteutusta, kuten tutkimuskysymykset, metodologiset valinnat, aineistonkeruu ja esitellään aineiston analyysiä ja siihen käytettyjä menetelmiä. Viidennessä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja viimeinen kappale koostuu tulosten yhteenvedosta, luotettavuuden tarkastelusta, tulosten pohdinnasta ja jatkotutkimusehdotuksista.

## 2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on viime vuosien aikana noussut yhä tärkeämmäksi yrityksen kilpailutekijäksi. Uudet markkinat, kiristynyt kilpailu, kehittyneet palvelut ja tuotteet sekä kansainvälistyminen, työelämän muutokset ja työväestön ikääntyminen asettavat yritykset uudenlaisten haasteiden eteen. Uudet toimintamallit ja käytäntöjen omaksuminen vaativat yrityksiltä jatkuvaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000, 8.) Yrityksen toiminta ja kilpailukyky onkin yhä enemmän pelkän henkilöstön varassa ja monesti henkilöstö saattaa olla yrityksen ainoa arvoa muodostava tekijä. Yrityksen tehokkaat toimintamallit sekä toiminnan, tuotteiden ja palvelun laadun sekä uusien innovaatioiden edellytyksenä on osaava henkilöstö. (Viitala 2014.) Ketterä oppiminen ja muutoskyky ovat siis ratkaisevia tekijöitä yrityksen menestymisessä.

Osaamisen kehittäminen on muuttunut yrityksissä 80-luvun jälkeen. Ennen kouluttaminen tapahtui pääosin erilaisissa koulutuksissa ja seminaareissa. Osaamisen kehittäminen ei useinkaan perustunut vahvasti yrityksen strategiaan, vaan koulutuksiin lähetettiin työntekijöitä ilman laajempaa osaamisen kehittämisen suunnitelmaa. 2000-luvulla osaamisen kehittäminen on muuttunut suunnitelmallisemmaksi toiminnaksi, erityisesti suurissa yrityksissä. Yritykset ovat alkaneet tehdä osaamiskartoituksia, johon kirjataan strategian vaatimat kehitystavoitteet sekä toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pyritään. Osaamiskartoituksen pohjalta arvioidaan jokaisen työntekijän osaaminen suhteessa yrityksen tavoitteisiin sekä luodaan urapolut ja henkilökohtaiset kehittymistavoitteet. (Nortio 2017.)

Mitä osaamisen kehittämisellä oikeastaan tarkoitetaan? Osaamisen kehittäminen voi olla kaikkea toimintaa, jolla pyritään ylläpitämään ja kehittämään yrityksen menestymistä edellyttämää osaamista. Sillä tavoitellaan yrityksen kehittyneempiä toimintatapoja, tuotteita, palveluita ja

innovaatioita, jotka johtavat parempaan taloudelliseen tulokseen. On todettu, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostaminen sitoo ja motivoi työntekijöitä sekä vähentää virheitä ja häiriöitä. Yrityksen kehittämistavoitteiden lisäksi on huomioitava myös yksilön urakehityksen näkökulma, jolloin osaamisen kehittämisessä korostuvat työntekijän omaan työhön ja ammatilliseen kasvuun liittyvät kehittymistarpeet. Ideaalitilanne henkilöstön kehittämisessä on, jos yrityksen ja työntekijöiden tavoitteet voidaan yhdistää kehittämistoiminnan yhteisiksi lähtökohdiksi. (Hytönen 2007, 193, 190.)

Osaamisen kehittämisen käytännöt ovat erilaisia riippuen yrityksen toimintaympäristöstä ja yrityksen koosta. Useimmiten suurissa yrityksissä osaamisen kehittäminen kuuluu hr-yksikön vastuualueelle ja kehittämistyö on strategiaan pohjautuvaa ja suunnitelmallista toimintaa. (Viitala 2014.) Pienemmissä yrityksissä osaamisen kehittäminen eroaa tästä suuryritysten mallista: kun yritys koostuu alle 10 henkilöstä, osaamisen kehittämisen resurssit, tavoitteet ja toimintamallit ovat erilaisia.

Teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa kuvataan mitä osaamisella tarkoitetaan. Toisessa kappaleessa käsitellään osaamisen johtamisen teorioita ja käytäntöjä. Kolmannessa puolestaan tarkastellaan osaamisen kehittämisen lähtökohtia ja viimeisessä kappaleessa kuvataan ketterästi oppivan organisaation tunnuspiirteitä. Kuten todettu, osaamisen kehittämisen teorat ja tutkimukset pohjautuvat hyvin pitkälti suurten yritysten kontekstiin, joten tässä tutkimuksessa käsitellään kirjallisuutta mikroyritysten toimintaympäristöön soveltuvien osien.

## ***2.1 Määritelmiä osaamiselle***

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää tunnistaa, mitä osaamisella oikeastaan tarkoitetaan. Osaamista voidaan tarkastella joko yrityksen osaamisen tai yksilön osaamisen näkökulmasta. Yksilön osaamisella tarkoitetaan yksilön tietoa, taitoja, asennetta, kokemusta ja kontakteja. Yrityksen osaaminen kattaa näiden yksilön osaamisalueiden lisäksi yrityksen prosessit, toimintamallit sekä yrityskulttuurin. Yksilön osaamisen tulisi kohdata yrityksen tarpeita, jotta osaamisesta voidaan saada kaikki hyöty irti, ja toisaalta myös yrityksen tulisi tarjota työntekijälle



hänen kiinnostustaan ja osaamistaan vaativa ympäristö, jolloin yksilö pystyy hyödyntämään potentiaaliaan sekä kehittämään omaa osaamistaan. (Sydänmaalakka 2007, 16.)

Yksilön osaamisessa olennaisinta on henkilön kyky soveltaa tieto- ja taitopääomaansa käytännön työssä. Osaaminen on laaja käsite, johon liittyy tutkintojen ja koulutusten kautta hankittu tieto-osaaminen sekä työstä hankittu kokemusosaaminen. Yksilön osaaminen on tärkeää sekä yksilön työn hallinnan näkökulmasta että työmarkkinoilla pärjäämisen näkökulmasta. Oman osaamisen tunnistaminen sekä oman uran että työpaikan osaamisen näkökulmasta on edellytys osaamisen kehittämiseen. Mikäli yksilö ei tunnista omaa osaamistaan, hänen osaamisensa jää hyödyntämättä ja hän saattaa alisuoriutua työssä. Osaaminen saattaa jäädä tiedostamattomaksi myös niissä tilanteissa, joissa olemassa olevaa osaamista ei osata soveltaa työympäristöön tai henkilö ei luota omiin kykyihinsä ja ole motivoitunut käyttämään osaamistaan. Lisäksi yksilö voi alisuoriutua työssään, mikäli aikaisempi osaaminen ja työtehtävä eivät kohtaa, työyhteisön muut jäsenet eivät tue käyttämään osaamista tai työn resurssit ovat vajavaiset. Myös työyhteisö ja -ympäristö vaikuttavat yksilön mahdollisuuksiin hyödyntää omaa osaamistaan. Yrityskulttuuri tulisi rakentaa sellaiseksi, että jokaisen osaaminen on näkyvillä ja käytettävissä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, Henttonen 2002, 19.)

Yksilön näkökulmasta osaaminen tarkoittaa siis perustaa, jonka avulla hän onnistuu ja kehittyy työtehtävässä ja työyhteisössä. Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista koostuu osaamispääoma, jonka varassa yrityksen toimintamallit, prosessit, rakenteet ja kaikki muu organisaation tietämys toimii ja kehittyy. Yrityksessä toimivien henkilöiden osaamisen tulisi hyödyttää yrityksen ydintehtävän toimintaa ja strategioiden toteuttamista. Yrityksen strategian ja yrityksessä toimivien henkilöiden osaamisen yhdistäminen onkin yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä ja tarkoituksista. (Viitala 2014.)

Yrityksen osaamisella puolestaan tarkoitetaan yrityksessä olemassa olevia prosesseja, toimintamalleja ja yrityskulttuuria. Viitala (2014) tulkitsee yrityksen osaamista viittaamalla Longin ja Vickers-Kochin (1995) osaamisjaotteluun, jonka mukaan yritysten osaaminen voidaan jakaa kynnysosaamiseen ja ydinosaamiseen. Kynnysosaamisella tarkoitetaan osaamista, jonka tulee olla riittävällä tasolla, jotta yrityksen olemassaolo on ylipäättään mahdollista. Se koostuu perusosaamisesta ja toimintaa tukevista osaamisista. Perusosaaminen on osaamista, joka on

kaikilla saman toimialan yrityksillä hallussa, mutta se ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Tukevat osaamiset tarkoittavat yrityksen sisäisen toiminnan tukemista ja palvelua. Ydinosoaminen on puolestaan osaamista, joka tuottaa selvää lisäarvoa asiakkaalle ja erottaa yrityksen kilpailijoista. Ydinosoaminen on sitä osaamista, josta yritys tunnetaan ja josta asiakas on valmis maksamaan. Yrityksessä on tärkeää tunnistaa osaaminen, jonka varassa yrityksen menestyminen on saavutettu ja jolla turvataan menestyminen myös tulevaisuudessa. (Long & Vickers-Koch, 1995; ref. Viitala 2014.) Myös Sydänmaalakan (2007, 145) mukaan ydinosoaminen muodostaa kilpailukyvyn ytimen. Hänen mukaan ydinosoamisia voidaan luonnehtia seuraavasti:

- ne koostuvat vain 5-10 kompetenssista
- luo yritykselle ainutlaatuista kilpailukykyä ja asiakkaalle lisäarvoa
- muiden yritysten on vaikea kopioida
- niiden kehittäminen kestää 3–5 vuotta
- ne ovat yhdistelmä tietoja, taitoja, teknologioita, prosesseja ja toimintamalleja
- ne syntyvät yrityksessä kumulatiivisen oppimisen avulla.

Näiden ydinosoamisten lisäksi yrityksellä on myös hyvin paljon muutakin osaamista, joka voi olla yrityksen menestymisessä välttämätöntä, mutta se ei varsinaisesti tuota yritykselle kilpailuetua. Kun yrityksen osaamista kehitetään, kehittämisen tulisi perustua nimenomaan näiden ydinosoamisten kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2007, 145.)

Lisäksi Kokko ym. (2000, 20) toteavat, että yrityksen ydinosoamista on vaikea kopioida tai siirtää toiseen toimintaympäristöön, sillä ydinosoaminen näkyy yrityksen päivittäisessä toiminnassa sisältäen yrityksessä olevaa hiljaista tietoa, jota kilpailijan on mahdotonta toistaa. Henkilöstön osaaminen tuottaa kilpailuetua ja sitä arvioidaan suhteessa kilpailijoihin. Yritys menestyy, kun ydinosoamisen avulla saadaan tuotettua tehokkaiden prosessien avulla asiakkaalle lisäarvoa tuottavia tuotteita ja palveluja paremmin kuin yrityksen kilpailijat. Tämä edellyttää myös sen, että yrityksessä on tunnistettu tekijät, joista ydinosoaminen muodostuu.

## **2.2 Osaamisen johtaminen**

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on osa yrityksen henkilöstöjohtamista, tarkemmin ottaen osaamisen johtamista. Se, miten henkilöstöjohtamista toteutetaan, riippuu yrityksen toimialasta,

koosta ja organisaatiokulttuurista. Myös liiketoimintastrategia ja yrityksen tavoitteet vaikuttavat henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Yrityksen toimiala asettaa usein yhteiset, vakiintuneet käytännöt, jotka muodostuvat työvoimamarkkinoiden ja toiminnan luonteesta. Esimerkiksi rekrytointikäytännöt, tavoitteiden määrittäminen, työntekijöiden palkitsemismallit sekä osaamisen kehittämisen tavat ovat usein muodostuneet tietynlaisiksi eri toimialoilla ja yritykset usein omaksuvat toimialan yhteiset käytännöt myös oman yrityksen toimintamalleihin. (Viitala 2014.)

Yrityksen koko vaikuttaa siis siihen, miten henkilöstön osaamista johdetaan ja kehitetään. Pienissä yrityksissä henkilöstöjohtaminen ja kehittäminen tapahtuu useimmiten muiden töiden lomassa, eikä yrityksessä useinkaan ole henkilöstön kehittämiseen erikoistuneita henkilöitä. Suuremmissa yrityksissä puolestaan henkilöstön kehittäminen on useimmiten hr-yksikön vastuulla, ja kehittämistyö on systemaattisten ja suunnitelmallisten käytäntöjen tulosta. Yrityskulttuuri vaikuttaa myös osaltaan yrityksessä vallitseviin käsityksiin henkilöstön kehittämisestä. Yrityskulttuuri tarkoittaa yrityksessä olevia perusoletuksia, käsityksiä, ajattelutapoja, toimintamalleja, käyttäytymistä, arvoja sekä näkemyksiä. Myös henkilöstön kehittäminen viestii yrityksen yrityskulttuurista ja arvoista. (Viitala 2014.)

Yrityksen osaamisen johtamisella tarkoitetaan tarkoituksellista toimintaa, jolla ylläpidetään, vahvistetaan ja hankitaan yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävää ydinosaamista. Onnistunut osaamisen johtaminen näkyy taloudellisessa tuloksessa parempina toimintatapoina, tuotteina ja palveluina sekä uusina innovaatioina. Yleisellä tasolla osaamisen johtamisprosessin tarkoituksena ja tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta yrityksen toiminta on turvattua. (Viitala 2014.)

Osaamisen johtamisen teorioiden mukaan johtamisprosessin lähtökohtana on yrityksen visio, strategia ja tavoitteet – osaamistarpeet tulee siis määritellä strategian pohjalta. Osaamisen johtaminen on strategian mukaista ennakoivaa ja aktiivista arkitoiminnan ja työn johtamista. Olennaista on tunnistaa, millaista osaamista yritys tarvitsee toteuttaakseen strategiaa. Kun kysymykseen vastataan, määritellään tekijät, joista koostuu yrityksen ydinosaaminen eli osaaminen, jolla erotutaan kilpailijoista. Sen jälkeen kuvataan, mitä eri osaamisia ydinosaaminen pitää sisällään. Osaamista tulisi tulkita muutaman vuoden aikajänteellä: mitä osaamista yrityksellä

on, mitä osaamista pitäisi olla ja mistä osaamisista voisi mahdollisesti luopua. Tästä syntyy yrityksen osaamisen kehittämissuunnitelma. Yrityksen osaamisen kehittämissuunnitelma pitäisi saada integroitua työntekijöiden henkilökohtaisiin suunnitelmiin, niin että yrityksen osaamisen kehittämisen tavoitteet ja työntekijän henkilökohtaiset uratavoitteet kytkeytyisivät toisiinsa. (Sydänmaalakka 2007, 131–133; Viitala 2014; Tuomi & Sumkin, 2012.)

Vasta sitten, kun yrityksen johto on arvioinut koko yrityksen henkilöstön osaamisen tilan sekä tulevaisuuden kehittämistarpeet, on mahdollista arvioida mitä yksittäisen työntekijän tulisi osata ja mitä taitoja hänen tulisi kehittää. Osaamisen kehittämistarve voi kuitenkin lähteä joko yksilöstä itsestään tai työnantajan aloitteesta. (Kokko ym. 2000, 14.) Osaamisen jatkuva arviointi on edellytys osaamisen ylläpitämiseen ja yrityksen menestymiseen myös tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämisessä korostuu jokaisen oma vastuu osaamisensa ja työnsä kehittämiseen. Kehittymisen prosesseja tulee tukea yrityksessä johtamisella, rakenteilla ja erilaisilla toimintamalleilla, mutta loppujen lopuksi työntekijä on itse vastuussa oman osaamisensa päivittämisestä. Jotta omasta osaamisen kehittämisestä otetaan vastuuta työntekijätasolla, yrityksen on tuettava oppimista luomalla oppimiselle suotavia edellytyksiä ja mahdollisuuksia. (Viitala 2014.)

## *2.3 Osaamisen kehittämisen lähtökohdat*

Osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella kahden eri lähestymistavan kautta. Behavioristinen lähestymistapa korostaa puuttuvia tietoja ja taitoja, eli lähestyy kehittämistä näkökulmasta, jossa painopiste oppimiseen on järjestetyissä ja formaaleissa koulutuksissa. Käytännössä kehittäminen tapahtuu niin, että henkilöstön kehittämisen asiantuntijat arvioivat yrityksen osaamisen tason ja keräävät toimintaympäristön kannalta puutteellista osaamista ja järjestävät ns. kurssitarjottimen, josta jokainen työntekijä tai esimies valitsee sopivat koulutukset tai kurssit. (Viitala 2014.)

Behavioristinen näkemys on elänyt yritysten henkilöstön kehittämistoiminnassa pitkään, mutta nykyään yhä enemmän osaamisen kehittämistä lähestytään konstruktivistisesta näkökulmasta. Näkemys korostaa työntekijöiden ajattelumallien syvällistä muutosta ja kehittymistä. Yksilön ajattelumallien muutos on pakollinen, jotta muutos ja kehitys yrityksen toimintamalleissa on ylipäättään mahdollinen. Kun behavioristisessa näkemyksessä korostuu koulutukset ja kurssit,

konstruktivistinen näkemys korostaa oppijälhtöisiä ja toiminnallisia kehittämisen toimintatapoja. (Viitala 2014.)

Osaamisen kehittämisen menetelmät tulisi valita kehittämisen tarpeen lähtökohdista. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena voi olla joko yksilön, tiimi tai koko yrityksen kehittäminen. Prosessina ne voivat olla samankaltaisia, mutta lähtökohdat ja lopputulos prosesseissa eroavat toisistaan. Molemmissa prosesseissa sekä yksilö että yritys ovat mukana, mutta eri painotuksilla. Yksilölähtöinen kehittäminen tavoittelee pääasiassa työntekijän arvon nostamista sekä työmarkkinoilla että yrityksessä. Yrityslähtöinen jatkuva kehittäminen kohdistuu suoritustason ja kannattavuuden parantamiseen. Yksilö tulisi nähdä yrityslähtöisen kehittämisen voimavarana, jolloin myös yksilön kehittämistarpeet tulisi sitoa vahvasti yrityksen kehittämistavoitteiden mukaisiksi. (Kokko ym. 2000, 8.)

Yrityslähtöinen kehittäminen tarkoittaa sitä, että kehittäminen lähtee yrityksen tarpeista. Tavoitteena on kehittää yrityksen menestymistä ja toimintakykyä kehittämällä yrityksen ydinosaa niin, että ydinosaaaminen pystytään muuntamaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi palveluiksi tai tuotteiksi, nopeammin ja tehokkaammin kuin kilpailijat. Lopputuloksen kehittämisen sijaan, kehittämistyössä kohteena pitäisi olla koko toimintoprosessien kehittäminen. Lisäksi osaamisen kehittämisen lähtökohtana on kehittämistä tukeva organisaatiokulttuuri. Myönteinen oppimisympäristö vaatii yritykseltä innostuneisuutta, luottavaisuutta yrityksen menestymiseen, työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä ennen kaikkea myönteistä suhtautumista muutokseen. Rutiineja korostava ilmapiiri ei sen sijaan edistä jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Kehittämistä tukeva organisaatiokulttuuri vaatii johtamiselta työntekijöiden osallistamista työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Johdon on suhtauduttava myönteisesti muutokseen ja kehittämistyöhön ja otettava henkilöstö mukaan kehittämään toimintaa yhteistyössä. (Kokko ym. 2000, 20–24.)

Käytännössä osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa monella eri tapaa. Työelämässä oppimista voidaan jakaa formaaliin eli muodolliseen ja epämuodolliseen oppimiseen. Formaalin kehittämisen esimerkkejä ovat perehdyttämisohjelmat, työnkierto, verkko-oppiminen, koulutustilaisuudet sekä tutorointi ja valmentaminen. Epämuodollisia kehittämisen muotoja puolestaan ovat sijaisuudet, mentorointi, erityistehtävät, itseopiskelu ja työssä oppiminen. Yleisin yksilön osaamisen kehittämisen muoto on perehdyttäminen, joka alkaa jo työnhakuvaiheessa. Perehdyttämisen

tarkoitus on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon sekä turvaamaan työntekijän pääsy työyhteisön jäseneksi. (Kokko ym. 2000, 8.)

Yksilölähtöinen osaamisen kehittäminen tarkoittaa jatkuvaa työntekijöiden oman osaamisen kehittämistä. Työn muutos, kuten teknologian kehitys ja sen mukana tuomat uudet toimintatavat, vaativat työntekijöitä uudistamaan osaamistaan. Kyky oppia uutta on noussut ainoaksi turvaksi tämän päivän työmarkkinoilla. Yksilölähtöinen osaamisen kehittäminen voi olla joko yrityksen tarpeista tai yksilön omista motiiveista lähtevää. Yritysjohdolla voi arvioida, mitä taitoja ja osaamisia työntekijän tulee hallita ja kehittää, työntekijällä taas voi olla omat motiivit ja halu parantaa omaa osaamistaan ja vaikuttaa kehitykseen. Yrityksessä tulisi aina selvittää kehittämistyön lähtökohtana henkilöstön tämän hetkinen osaaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Sen jälkeen tulisi vasta pohtia keinoja, millä osaaminen hankitaan. Joskus yksilön kehittämistoiveet voivat olla ristiriidassa yrityksen tarpeiden kanssa. Yksilöllä voi olla esimerkiksi oma kiinnostus opiskella uusia kieliä, mutta hän ei tarvitse niitä sen hetkessä työssään. Erityisesti pienissä yrityksissä yritysjohdolla voi olla haluton tukemaan tällaisia yksilön osaamisen kehittämisen toiveita. (Kokko ym. 2000, 14.)

## *2.4 Ketterästi oppiva organisaatio*

Työpaikkoja pidetään nykyään entistä tärkeimpinä oppimisympäristöinä. Oppimista tapahtuu työnteon ohessa tai kehittämällä työtä, esimerkiksi uusia ja haastavampia työtehtäviä tekemällä. Yhä useammin työntekijät valitsevat työpaikan oman kasvun ja kehittymisen kannalta; oman osaamisen kehittämisen mahdollisuutta arvostetaan. Ihmiset siis hakeutuvat yrityksiin, joissa heidän on mahdollista kehittää omaa ammatillista osaamistaan. (Ojala 2018.)

Oppivan organisaation termi on peräisin 1990-luvulta. Sen ydin on siinä, että organisaatio voi oppia vain oppivien työntekijöidensä kautta, mutta työntekijän oppiminen ei takaa silti koko organisaation oppimista. Oppiva organisaatio rakentuu viidestä osa-alueesta: henkilökohtaisesta kasvusta, mielen malleista, yhteisen vision luomisesta, tiimioppimisesta sekä systeemijattelusta. (Senge 1990.) Kokko ym. (2000, 26) kuvailevat oppivaa organisaatiota organisaatioksi, joka kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan sekä edistää monipuolisesti kilpailukykyään. Oppivassa organisaatiossa osallistetaan henkilökunta mukaan innovatiiviseen yhteistyöhön sekä

oman organisaation sisällä että eri organisaatioiden välillä. Jokaisen henkilökohtaista sitoutumista ja aloitteellisuutta edistetään vastuun jakamisella. Organisaatiossa tarvittavaa osaamista tulisi oppivan organisaation teorian mukaan johtaa määrätietoisesti ja strategiaan pohjautuen. (Kokko ym. 2000, 26; Senge 1990.)

Oppivan organisaation rinnalle on noussut ketterästi oppivan organisaation termi. Kun asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat yhä nopeammin digitalisaation ja globalisaation toimesta, se vaatii yrityksiltä yhä ketterämpää ja nopeampaa toimintaa vastata asiakkaiden odotuksiin. Nopeasti muuttuva ympäristö vaatii nopeaa oppimiskykyä, sillä myös osaamisen sisällöt kehittyvät ja muuttuvat nopeasti. Ketterä oppiminen tarkoittaa esimerkiksi uusien ideoiden kokeilua jopa keskeneräisinä, jolloin niistä kerätään käyttäjäkokemuksia ja parannetaan palvelua tai tuotetta jatkokehittämistarpeista. Ketterään oppimiseen kuuluu myös epäonnistumiset ja niistä oppiminen. Tärkeintä on kerätä tietoa tarpeista, kokeilla ja kehittää toimintaa kokeilujen kautta. (Ojala 2018.)

Kun kaikki tieto on yhä monipuolisemmin saatavilla esimerkiksi verkossa, myös kehittämisen keinot ovat monipuolistuneet eikä ulkopuolista koulutusta enää koeta ainoaksi tavaksi kehittää henkilöstön osaamista. Internetistä voi opiskella esimerkiksi kansainvälisten yliopistojen kursseja, oppia uusia taitoja katsomalla YouTube-videoita sekä laajentaa tietämystään TED-puheiden, verkkojulkaisujen ja tutkimusraporttien avulla. Tieto on siis kaikkien saatavilla usein jopa ilmaiseksi ja ilman rajoitteita. (ks. esim. Ojala 2018.)

Jotta tiedosta olisi hyötyä yritykselle, se vaatii ihmiseltä taitoa oppia ja soveltaa oppimaansa. Ketterästi oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa, keskustelemalla uusista ideoista, kokeilemalla ja testaamalla ideoita käytännössä sekä ratkaisemalla eteen tulleita haasteita käyttämällä uutta tietoa. Myös palaute toimii oppimisen tukena. Parhaiten oppimista tapahtuu työtä tekemällä, jos työympäristö edistää oppimista. Oppimista edistävässä työympäristössä työskentely- ja toimintatavat ovat samalla oppimistapoja ja oppiminen on osa työtä. Johtamisessa tulisi kannustaa henkilöstöä uuden tiedon hankkimiseen ja sen soveltamiseen omassa työssään. (Ojala 2018.)

Oppimisen määritelmiä on useita: se on kasvamista, kypsymistä, kehittymistä, muuttumista - oppimista tapahtuu koko ajan, myös huomaamattamme. Oppiminen on prosessi, jossa oppija

hankkii uutta tietoa, taitoa ja kokemuksia, jotka saavat aikaan muutoksen hänen toiminnassaan. Oppiminen on aina tulkintaa: yksilö tulkitsee asioita aikaisempien kokemusten kautta. Kolbin oppimisprosessimallin mukaan oppiminen on prosessi, jossa oppiminen tapahtuu muokkaamalla aikaisempia kokemuksia. Lähtökohta oppimiselle on motivaatio: henkilöllä tulee olla halu oppia ja kiinnostus opittavaa aihetta kohtaan. Sen jälkeen oppija reflektoi hankkimaansa tietoa, eli prosessoi erilaisia näkemyksiä ja muuntaa sitä tiedoksi. Sen jälkeen oppija pyrkii tietämyksestä ymmärrykseen eli sisäistämään opittu asia. Kun hankitut tiedot sisäistetään ja ymmärretään, oppijalla syntyy oivalluksia. Lopuksi oppijan tulee soveltaa sisäistettyä tietoa käytäntöön kokeilemalla. (Kolb 1984.)

Yrityksessä olevien yksilöiden lisäksi oppiva organisaatio vaatii myös organisaatiolta kykyä oppia. Osaaminen tulisi aina pysyä yrityksen sisällä, vaikka työntekijät vaihtuisivat. Organisaation oppiminen perustuu yritykseen luotuihin yhteistyön ja viestinnän rakenteisiin: yrityksessä olemassa oleva tieto on henkilöstön saatavilla olevaa dokumentoitua tai puhuttua tietoa, jota voidaan käyttää yhteisessä toiminnassa. On myös tärkeää tunnistaa, että yrityksessä on myös paljon hiljaista tietoa, jota on vaikea sanoittaa. Se on olemassa vain työntekijöiden päässä, sisältäen sisäiset mallit, uskomukset ja havainnot eli toiminnan perustan. Se on vaikeasti siirrettävissä muille ihmisille sanoilla, mutta se siirtyy työntekijältä toiselle mallioppimisen ja sosiaalistamisen kautta omaksumalla taitoja, asioita ja toimintatapoja. Yrityksessä tulisi kuitenkin tunnistaa hiljainen tieto ja pyrittävä ulkoistamaan se kaikkien työntekijöiden käyttöön. (Kokko ym. 2000, 22.)

Ketterä oppiminen vaatii työntekijältä nopeaa oppimiskykyä, motivaatiota itsensä kehittämiseen, tiedon hankkimistaitoja, oman työn analysointia, tiedon omaksumista sekä tiedon soveltamisen taitoja. Otala (2018) toteaa, että oppimishalun ylläpitäminen on tämän hetken johtajuuden yksi merkittävimmistä haasteista. Digitalisoituminen tuottaa yrityksille epävarmuutta tulevaisuudesta, joten paras tapa epävarmuudesta selviämiseen on varmistaa työntekijöiden oma oppimis- ja muutосkyky. Tärkein taito tulevaisuudessa on kyky oppia nopeasti ja ketterästi. (Otala 2018.)

Perinteisesti, etenkin suurissa yrityksissä, osaamisen kehittäminen on tapahtunut niin, että HR-osasto määrittelee muuttuvien työtehtävien kautta uusia osaamistarpeita, joihin on järjestetty koulutusta. Tällöin henkilöstö ei kuitenkaan välttämättä itse ole motivoitunut koulutukseen osallistumiseen. Ketterästi oppivassa organisaatiossa puolestaan henkilöstö tietää ja tuntee omaan



työhönsä vaikuttavat haasteet, ja ymmärtää mitä vaatimuksia ne asettavat omalle työlleen. Kun henkilö on ymmärtänyt, millaista kehittämistä oma työ vaatii, hän hakee itse tarvitsemansa tiedon, jota voi soveltaa välittömästi omaan työhönsä. Kehittäminen tapahtuu siis tarvelähtöisesti, ja kehittämisessä korostuu henkilön oma vastuu ja osallisuus. Kun ”perinteinen” oppiminen korostaa selkeää ja tavoitteellista prosessia, ketterässä oppimisessa korostuu tiedon hankinta ja sen välitön soveltaminen, kokeileminen ja toiminnan arviointi palautteiden kautta. Ketterä oppiminen kytkeytyy suoritukseen ja suorituksen kehittämiseen. (Ojala 2018.)

Ketterä oppiminen edellyttää siis työntekijöiden itseohjautuvuutta, halua ja asennetta omaan kehittymiseen. Organisaatiossa yrityksen tavoitteet ja päämäärä ovat selkeitä ja kaikkien tiedossa. Olennainen osa on kuitenkin myös yrityksen verkostot: kaikkea osaamista ei tarvitse löytyä omasta yrityksestä, mutta olennaista on löytää oikeat verkostot, joilla löytyy kokemusta, osaamista tai tietoa tarvittavaan osa-alueeseen. Tässä korostuu henkilöiden vuorovaikutustaidot kuunnella erilaisten ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia, erityisesti asioiden merkitykset korostuvat vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Ojala 2018.)

# 3 MIKROYRITYS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

## 3.1 Mikä on mikroyritys?

Suomessa yritykset jaetaan henkilöstön koon mukaan mikroyrityksiin, pienyrityksiin, keskisuuriin yrityksiin sekä suuriin yrityksiin:

- Mikroyrityksessä on vähemmän kuin 10 työntekijää.
- Pienyrityksessä työskentelee 10-49 työntekijää.
- Keskisuuressa yrityksessä työntekijöitä on 50-249.
- Suuryrityksissä puolestaan työskentelee yli 250 työntekijää.

(Yrittäjät.fi, 2019.)

Kaiken kaikkiaan Suomessa on 286 934 yritystä (pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous), joissa työskentelee yhteensä 1,4 miljoonaa ihmistä. Yrityksistä 93,2 prosenttia eli 264 519, on mikroyrityksiä eli alle 10 hengen yrityksiä. Kaikki suomen yritykset työllistävät yhteensä 1,4 miljoonaa ihmistä, joista mikroyritykset työllistävät 23,3 % (327 637 hlö), pienyritykset 22,3 % (312 979 hlö), keskisuuret yritykset 19,8 % (278 438 hlö) ja suuret yritykset 34,6 % (473 012 hlö). (Yrittäjät.fi, 2019.)

Valtaosa myös tulevaisuuden työpaikoista tulee syntymään pien- ja keskisuuriin yrityksiin. Lisäksi itsensä työllistäminen, kevytyrittäjäyys ja mikroyritykset kasvavat entisestään. Esimerkiksi asiantuntijat tulevat tulevaisuudessa yhä enemmän työllistämään itsensä ns. hybridimallilla, jossa osa toimeentulosta koostuu oman toiminimen tai yrityksen kautta, ja osa palkkatyöstä. (Ojala 2018.)

## 3.2 Mikroyritykset osaamisen kehittämisen kentällä

Suomessa perustetaan vuosittain satoja yrityksiä. Motiivi oman yrityksen perustamiselle vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Motiivit yrityksen perustamiseen voivat olla hyvin erilaisia. Henkilö voi ajautua yrittäjäksi esimerkiksi perheyrityksen jatkamisen myötä, toisella taas motiivina on palo oman yrityksen perustamiseen ja toimialaa kohtaan, ja jotkut puolestaan voi olla ajautuneet yrittäjäksi ikään kuin vahingossa esimerkiksi harrastuksensa tai elämäntilanteiden kautta. Yrittäjäksi voi myös joutua pakon edessä esimerkiksi työttömyyden kautta, jolloin oman yrityksen perustaminen on ollut ainoa vaihtoehto elannon saamiseksi. (Lehti, Repo & Pyykkö 2007, 13.)

Syy yrityksen perustamiselle ja motivaatio yrittäjyyteen voivat olla vaikuttamina yrityksen menestymisessä. Lehti ym. (2007, 13) ovat tutkineet yrittäjänä menestymistä ja menestymiseen edellyttäviä tekijöitä. Menestyminen vaatii yrittäjältä yrittäjämielisyyttä eli asennetta ja halua toimia yrittäjänä. Mikäli siis yrittäjä ei ole omasta halustaan perustanut yritystä, voi motivaatio yritystoiminnan edistämiseen olla heikko. Yrittäjämielisyyden lisäksi tarvitaan osaamista liiketaloudesta eli niin sanottua bisnesosaamista. Liiketoimintaosaaminen on välttämättömyys yritystä perustaessa, sillä kaikessa yrityksen päätöksenteossa tulisi huomioida päätösten vaikutus talouteen, jotta yritys voi menestyä. Yrittäjämielisyyden ja talousosaamisen lisäksi yrittäjänä menestyminen vaatii yrittäjältä hyviä yhteistyötaitoja niin asiakkaiden kuin työyhteisön välillä. Sosiaalisella luonteella onkin todettu olevan vaikutus yrittäjänä pärjäämisessä. (Lehti ym. 2007, 13)

Eräässä toisessa suomalaisessa tutkimuksessa selvitettiin yrittäjien omia näkemyksiä menestymiseen liittyvistä tekijöistä. Yrittäjien itse tärkeysjärjestykseen listaamien yritystoimintaa edistävien tekijöiden kärjessä oli yrittäjän ajanhallinta ja parempi systemaattisuus. Toiseksi tärkeimmäksi nähtiin myynti- ja markkinointitaitojen parantaminen ja kolmanneksi myynti- ja markkinointimateriaalien tekeminen ja hyödyntäminen. Huomioitavaa on, että vasta listan viimeisenä (kymmenentenä) on yrittäjän parempi osaaminen rekrytoinnissa ja ihmisten johtamisen tärkeys. (Pyykkö 2011, 75–76.) Tutkimuksen mukaan yrittäjien oma näkemys osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista ei ole siis kovin merkittävä yrityksen menestymisessä.

Teknologisen kehittymisen myötä syntyneet uudenlaiset globaalit markkinat ovat tuoneet pienet yritykset yhä lähemmäksi suurten yritysten mahdollisuutta tavoittaa menestys. Menestyminen vaatii yrityksiltä verkostoitumista ja yhteistyötä, ja on asettanut pienille yrityksille uudenlaiset osaamisen vaatimukset. Näissä muutoksissa osaamisen kehittäminen ja osaamispääoman

vahvistaminen ovat todellisia edellytyksiä pienten yritysten mahdollisuuksissa kilpailuun. (Kokko ym. 2000, 8, 10.) Pienyrityksissä henkilöstöjohtaminen on kuitenkin usein koettu tuottamattomaksi työksi. Perinteisesti yrityksen omistaja on hoitanut henkilöstöjohtamisen vastuualueita kuten rekrytointia, perehdyttämistä, osaamisen kehittämistä ja urakehitystä, oman työn ohessa. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet hoidetaankin usein tapauskohtaisesti. Vasta yrityksen murrosvaiheissa esimerkiksi suuren henkilöstönvaihtuvuuden, sairauspoissaolojen tai heikentyneen taloudellisen tilanteen edessä, kiinnitetään huomio henkilöstöjohtamiseen. (Järvinen 2011, 55.)

Kun puhutaan osaamisen kehittämisestä mikroyrityksessä, on tärkeää tiedostaa, että mikroyritysten välillä voi olla suuriakin eroja. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat henkilöstömäärän tai vuosiliikevaihdon lisäksi esimerkiksi toimiala, liiketoimintaympäristö, julkisen vallan toimenpiteet, markkinat, kilpailu, sidosryhmät, arvot, tekniikan kehitys sekä yrityksen kulttuuri. (Viitala 2014.) Mikroyritykset eivät siis suinkaan ole heterogeeninen ryhmä. Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi osaamisen kehittämisen toimintamalleihin ja ylipäättään mahdollisuuksiin kehittää osaamista. On todettu, että pienyritysten vahvuutena voi olla ketterät ja innovatiiviset osaamisen kehittämisen käytänteet. (Henttonen 2002, 20.) Suuryritysten näkökulmasta tehtyjen osaamisen kehittämisen tutkimuksissa saadut ratkaisut eivät suoraan ole siis siirrettävissä pienten yritysten haasteisiin ja käytäntöihin. (Kerr & McDougall, 1999.)

Kuten todettu mikroyrityksen toimintaympäristön ominaisuudet ja resurssit asettavat reunaehdot kehittämistyölle. Kehittämistyötä ei välttämättä ole liitetty osaksi liiketoiminnan strategiaa, ja yrityksissä ei ole resursseja pitkäjänteiseen ja suunnitelmalliseen kehittämisohjelmaan. Yrityksissä ei myöskään välttämättä ole mahdollista irrottautua omasta työstä erillisiin koulutuksiin. Toisaalta pienissä yrityksissä matala hierarkia mahdollistaa työssä oppimisen, verkostojen hyödyntämisen ja ketterät kehittämisratkaisut. On myös tärkeää huomioida, että mikroyritykset eivät kykene samalla tavalla hallitsemaan markkinoita kuin suuryritykset, mikä näkyy myös toiminnan suunnittelussa: pienyrityksille on ominaista toiminnan lyhyt suunnitteluväli, joka näkyy myös osaamisen kehittämisessä. Mikäli ei ole mahdollisuutta arvioida tai suunnitella varmaksi yrityksen muutakaan toimintaa, ei ole mahdollista tehdä pitkän aikavälin osaamisen kehittämisen suunnitelmaakaan. Mikroyrityksissä myös johtajan tai yrityksen omistajan rooli korostuu osaamisen kehittämisessä enemmän kuin suuressa yrityksessä. Se voi vaikuttaa joko positiivisesti

tai heikentävästi yrityksen järjestämän kehittämistyön määrään ja laatuun. Mikäli yrityksen omistaja on itse halukas edistämään osaamistaan ja panostamaan yrityksen osaamiseen, myös työntekijöiden mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen ovat paremmat. Mikäli taas yrityksen omistaja ei näe osaamisen kehittämistä merkityksellisenä yrityksen menestymisessä, hän ei ole valmis tukemaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä. (Kerr & McDougall, 1999.)

Myös Hyvärinen (2012) toteaa opinnäytetyössään, jossa tutkittiin verkottuneen mikroyrityksen osaamisen kehittämistä, että osaamisen kehittäminen oli suunnittelematonta ja kehittämistyö tapahtuu pääosin tiimioppimisen, mentoroinnin ja koulutusten keinoin. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että yrityksen vahvuus osaamisen kehittämisessä on se, että yrityksessä toimitaan tehokkaasti tiiminä, mikä tarkoitti sitä, että työntekijöillä on yhteinen päämäärä ja he pyrkivät yhdessä saavuttamaan sen sparrailemalla toisiaan. (Hyvärinen 2012.)

Pienyritysten haasteena on usein kannattava kasvu, jota voidaan tavoitella uusista tuotteista, markkina-alueista tai toimintamalleista. Se edellyttää yrityksen kokonaiskilpailukyvyn kehittämistä ja kehittämisprosessit puolestaan yrityksen kykyä oppimiseen. Osaamisen lisäksi yrittäjän halu, asenne ja valinnat sekä toimintaympäristö vaikuttavat yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Haasteena pitkäjänteiselle kehittämistyölle on kuitenkin resurssit. Pienten yritysten halukkuus henkilöstökoulutuksiin riippuu luonnollisesti siitä, kuinka paljon koulutukseen tulee panostaa taloudellisesti ja ajallisesti. Työssä oppiminen onkin noussut yhä keskeisemmäksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi pk-yrityksissä. (Henttonen 2002, 21–22.)

Henttonen (2002, 61, 69) on tutkinut pk-yritysten osaamisen kehittämisen hyviä käytäntöjä ja tutkimuksessa löydettiin erilaisten projektien avulla hyviä käytäntöjä suomalaisten pk-yritysten osaamisen kehittämiseksi. Pienille yrityksille tarjottavien henkilöstökoulutusten lähtökohtana tulisi olla yrittäjä- ja osallistujalähtöisyys. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että koulutus- ja kehitysohjelmat tulisi suunnitella aidosti yrityksen tarpeista lähtevänä niin, että yritykset saivat itse osallistua suunnitteluun mukaan. Koulutuksen sisällöt pitäisi siis vastata osallistujien todelliseen työhön, jotta niistä saataisiin aidosti hyötyä. Pienyritysten koulutuksia suunniteltaessa on otettava aidosti huomioon henkilö- yritys-, ja toimialakohtaiset erityispiirteet, sillä pienissä yrityksissä toimintaympäristö voi olla usein hyvinkin spesifi. Yritykseen ei voida siis viedä yleistä ennalta valmistettua koulutuskokonaisuutta, vaan sisältö on suunniteltava yhteistyössä osallistujien

kanssa. (Henttonen 2002, 61, 69) Lisäksi hyvien käytäntöjen hyödyntämisessä, on huomioitava, että käytännöt sisältävät usein organisaation hiljaista tietoa, jota voi olla mahdoton siirtää toisen yrityksen kontekstiin, erilleen alkuperäisestä toimintaympäristöstä. Jotta samojen käytäntöjen siirtäminen on mahdollista tuottaen samanlaisia tuloksia kuin alkuperäisessä organisaatiossa, tulee organisaatiot olla riittävän samankaltaisia siirrettävän toimintatavan suhteen. Harvoin kuitenkaan mikään toimintamalli on siirrettävissä organisaatiosta toiseen sellaisenaan, vaan toimintamallin tulee olla muokattavissa ja sovellettavissa. (Henttonen 2002, 15.)

Suomen työolobarometrin mukaan pien- ja mikroyrityksissä koetaan osaamisen kehittyminen varsin hyvänä. Barometrin mukaan pien- ja mikroyrityksissä työskentelevät kokevat voivansa hyödyntää osaamistaan omassa työssään ja kasvattaa osaamistaan monipuolisilla tehtävillä. Lisäksi pienissä yrityksissä kannustetaan suurempia yrityksiä useammin työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita. Sen sijaan jatkuvasti uusien asioiden oppimiseen yrityksen koolla ei näytä olevan vaikutusta, vaan pienissä ja suurissa yrityksissä koetaan lähes yhtä paljon oppivan uutta päivittäin. Mikroyrityksissä 37 % ja suuryrityksissä 38 % kokee, että hänen työpaikka on sellainen, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita. Kuitenkin pienyrityksissä (10-49 hlö) noin 30 % kokee, että mahdollisuudet itsensä kehittämiseen työssä ovat muuttumassa jonkin verran parempaan, kun vastaava luku suuryrityksissä (yli 250 hlö) on vain 21 %. (Rytkönen 2014, 11.)

Lisäksi on huomioitava, että pienyrityksissä koetaan työnantajien ja työntekijöiden väliset suhteet toimiviksi. Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä avoimemmiksi ja luottamuksellisemmiksi koetaan työntekijöiden ja johdon väliset suhteet sekä kohtelun tasapuolisuus. Mikroyrityksissä hierarkia on matala, ja useimmiten yrityksen omistajat osallistuvat alaistensa kanssa vastaaviin tehtäviin, mikä selittää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Yrityksen johto hoitaa henkilöstöasiat ja muut hallinnolliset tehtävät töidensä lomassa, eikä yrityksissä ole suurten yritysten tapaan henkilöstöasioihin keskittynyttä toimihenkilöä. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen johtaja tuntee alaistensa työn ja työolot sekä niissä tapahtuvat muutokset sekä myös työntekijän henkilökohtaiset odotukset ja tavoitteet työlle. Alle 10 hengen mikroyrityksissä työntekijät ovat myös tyytyväisempiä työtehtäviin ja tavoitteisiin liittyviin keskusteluihin, kuin suuremmissa yrityksissä. Näissä yrityksissä myös koetaan kaikkein rakentavimmaksi esimiestensä suhtautuminen uusiin muutosehdotuksiin sekä ollaan eniten sitä mieltä, että työpaikalla välitetään tietoja avoimesti. Työntekijöiden näkemyksissä korostuu työn

tekeminen yhdessä, asioista sopiminen paikallisesti ja läheinen suhde omistajaan. (Rytönen 2014, 9.)

Sen lisäksi, että mikroyrityksissä työilmapiiri koetaan avoimeksi ja luottamukselliseksi, mikroyrityksissä on myös vähemmän työpaikkakiusaamista kuin muissa yrityksissä. Mitä pienempi yritys on, sitä vähemmän koetaan kiusaamista esimiesten ja työkavereiden taholta. Ero selittyy osaksi yrityksen pienellä henkilöstömäärällä ja pienissä yrityksissä kiusaamistapaukset huomataan luultavasti herkemmin ja niihin pystytään puuttumaan nopeammin. Työolobarometrin johtopäätösten mukaan suomalaisilla pienyrityksillä menee siis suhteellisen hyvin. Pienyrityksissä viihdytään, ne koetaan tasa-arvoisiksi ja vuorovaikutukseltaan avoimiksi, niissä opitaan uutta, saadaan onnistumisista palautetta ja kannustetaan kokeilemaan uusia asioita sekä ne koetaan palkkaukseltaan kannustaviksi työpaikoiksi. (Rytönen 2014, 13, 19)

Yhteenvetona mikroyrityksen kirjallisuudesta ja tutkimuksesta voidaan todeta, että mikroyritykset tarjoavat työntekijöilleen kehittymistä edistävän työympäristön, jossa yhteistyö työntekijöiden välillä toimii ja osaamista jaetaan työnteon lomassa työssä oppimisen keinoin. Mikroyrityksissä osaamisen kehittäminen ei välttämättä ole suunniteltua tai strategiasta lähtevää, mutta se voi olla ketterää ja nopeasti muutoksiin reagoivaa kehittämistä. Toisaalta mikroyrityksessä johtajan rooli korostuu sekä johtamisessa että osaamisen kehittämisessä, jolloin myös eroavaisuudet eri mikroyritysten välillä voivat olla suuria osaamisen kehittämistä tutkittaessa.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on jatkuvaa valintojen ja päätösten tekemistä niin tutkimuksen aiheen, aineiston keruun ja tutkimuksellisen lähestymistavan osalta. Tässä osiossa esitellään keskeiset tutkimuksen toteutukseen liittyvät ratkaisut ja valinnat. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tutkimuskysymykset -ja ongelmat. Toisessa kappaleessa avataan tutkimuksen keskeisiä metodologisia ratkaisuja ja kolmas kappale puolestaan käsittelee aineiston hankintaan käytettyjä menetelmiä sekä esittelee, millä metodein ja miten aineisto on analysoitu.

### *4.1 Tutkimuksen tehtävä ja tutkimuskysymykset*

Tutkimuksen aiheen valinta ja sen rajaaminen on tutkimuksen kannalta merkittävimpiä ja tärkeimpiä vaiheita. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 77) mukaan tutkimuksen aiheen valinnassa huomioida aiheen sopivuus tieteenalalle sekä aiheen merkittävyys yhteiskunnallisesti. Lisäksi aihetta pohtiessa on hyvä arvioida, onko tutkimusaihe toteutettavissa ja onko siitä saatavilla tietoa tarpeeksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä siitä, millaista osaamisen kehittäminen on yrityksissä, joissa työskentelee alle 10 henkilöä. Tutkimuksen aihetta voidaan pitää yhteiskunnallisesti tärkeänä, sillä on tunnistettu, että mikroyritykset ovat aliedustettuina alan tutkimuksissa, joissa osaamisen johtamista ja kehittämistä on lähestytty pääosin suurten yritysten näkökulmasta. Suomen työelämän ja elinkeinoelämän kehityksen kannalta on kuitenkin ongelmallista, jos alan tutkimus keskittyy pääasiassa vain suuriin yrityksiin, vaikka Suomessa yrityksistä peräti 93,2 % on mikroyrityksiä. (Yrittäjät.fi 2019.) Suurten yritysten näkökulmasta toteutetuissa tutkimuksissa löydettyjä ratkaisuja ja toimintamalleja ei ole mahdollista siirtää mikroyritysten toimintaympäristöön, joten tarvitaan lisää tutkimusta, jossa lähestytään aihetta mikroyritysten näkökulmasta. (Henttonen 2002, 21.)



Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, millaista osaamisen kehittäminen on mikroyrityksessä ja mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa selvitettiin, miten mikroyrityksissä suhtaudutaan osaamisen kehittämiseen, millaisilla keinoilla osaamista kehitetään ja mitä haasteita kehittämistyöhön liittyy. Tutkimuksen alussa tutkimuskysymyksille jätettiin tilaa elää aineistonkeruuvaiheessa, sillä kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen varsinaiset tutkimusongelmat -tai kysymykset saattavat tarkentua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 77, 81). Aineiston analyysivaiheen jälkeen tarkemmiksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Millaista osaamisen kehittäminen on mikroyrityksessä?
  - 1.1. Miten osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan?
  - 1.2. Millaista osaamisen kehittäminen käytännössä on?
  - 1.3. Mitä haasteita osaamisen kehittämiseen liittyy?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen?

Tarkemmin ottaen tutkimuksen kohderyhmänä oli mikroyritykset, joiden toimiala vaatii korkeaa osaamista tai koulutusta yritykseltä. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten mikroyrityksen yrittäjät suhtautuvat osaamisen kehittämiseen, sillä suhtautuminen, uskomukset ja näkemykset ohjaavat yrityksen luomia tapoja kehittää osaamista (Henttonen 2002, 15). Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli kartoittaa, millä keinoilla osaamista oli yrityksessä kehitetty. Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tunnistaa haasteita, joita osaamisen kehittämiseen liitettiin. Näiden alatutkimuskysymysten avulla pyrittiin kuvaamaan sitä, millaista osaamisen kehittäminen on mikroyrityksissä, joiden toimiala vaatii yritykseltä korkeaa osaamista toimialaltaan sekä mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen mikroyrityksissä.

## ***4.2 Tutkimuksen metodologiset ratkaisut***

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivinen ote valikoitui tutkimukseen sen vuoksi, että sen avulla on mahdollista luoda kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa osaamisen kehittämisestä, sekä sille luoduista merkityksistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ominaista on, että tutkimuskohdetta pyritään lähestymään kokonaisvaltaisesti, niin että tutkimuksen kohteesta tuodaan näkyviin tosiasioita, sen

sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130, 156-159.)

Kiviniemen (2010, 70) mukaan laadullinen tutkimus on prosessi, jossa tutkijan omat tulkinnat kehittyvät tutkimusta tehdessä. Kvalitatiivinen tutkimus toimii siis eräänlaisena oppimisprosessina tutkijalle. Toiseksi, prosessimainen näkökulma vahvistaa ajatusta siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen etenemisen vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäsennehtävissä, vaan esimerkiksi tutkimustehtävää ja aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muuttua tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2010, 70.) Myös tässä tutkimuksessa prosessin eri vaiheet eivät olleet tarkasti jäsennehtyjä, vaan esimerkiksi tutkimusongelmia tarkennettiin ja täsmennettiin aineistonkeruun jälkeen.

Osaamisen kehittämisessä keskeistä on ihmisten välinen vuorovaikutus, jolloin olennaista on syventyä kokonaisvaltaisesti ilmiön laadullisiin näkökulmiin, kuten merkityksiin ja kokemuksiin. Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistaa ilmiölle liitettävien merkitysten ja kokemusten tutkimisen. Sen sijaan esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimusotteella ei olisi ollut luontevaa selvittää tutkimuksen kannalta keskeisiä laadullisia elementtejä, vastaten kysymyksiin mitä, miksi ja millaista, osaamisen kehittäminen on.

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus ja tapaukset koostuvat tutkimuksessa 8 eri toimialan yrityksestä, joita yhdistää korkea osaaminen omalta alaltaan. Tapaustutkimuksena pidetään tutkimusta, joka koostuu tutkimusongelman kannalta yhteneväisistä tapauksista, joista kerätään yksityiskohtaista ja syvällistä tietämystä. Tapauksiin keskittyminen mahdollistaa yksityiskohtien tutkimisen ja niiden yhteyden esimerkiksi olosuhteisiin tai tilanteisiin. Tapaustutkimus ei siis ole tutkimusmetodi, vaan tutkimusstrategia, joka voi koostua useista aineistoista tai menetelmistä. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että se pyrkii selvittämään ilmiöitä, mitkä eivät välttämättä ole vielä tiedossa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9–10.) Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus valittiin lähestymistavaksi, sillä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään syvällisesti joukkoa tapauksia eli mikroyrityksiä. Lisäksi tapaustutkimus toimii hyvin tutkimusotteena sellaisissa tutkimuksissa, joista on saatavilla vain vähän aikaisempaa empiiristä tutkimusta. (ks. esim. Eriksson & Koistinen 2005, 5). Tarkoituksena oli käsitellä tutkimuksen tapauksia

ainutlaatuisina, ymmärtäen syvällisesti millaista osaamisen kehittäminen oli tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä.

Tutkimuksessa voidaan nähdä olevan myös viitteitä fenomenologisen tutkimuksesta, sillä tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemuksia ja merkityksiä. Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on siis ihmisen kokemukset, joita tutkijan tulisi pyrkiä tutkimaan vaikuttamatta kokemuksiin ja asioihin, joita tutkittavat tuovat esiin. Aineisto kerätään useimmiten haastattelemalla avoimilla kysymyksillä, jolloin tutkittavat voivat mahdollisimman vapaasti tuoda esiin omia näkemyksiä. Fenomenologisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan aineistoa sellaisenaan ilman ennakkoon määriteltyä teoriaa. (Virtanen 2006, 152, 170.)

Kun tutkimuksen tutkimusongelma on määritelty, tulee tutkijan valita tutkimusongelman sekä tutkimusotteen kannalta soveltuvin metodi aineiston hankintaan. Tässä tutkimuksessa aineistonhankinnan metodiksi valikoitui teemahaastattelu, sillä tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman aito kuva tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi haastattelun hyötynä tässä tutkimuksessa voidaan nähdä esimerkiksi se, että haastattelussa oli mahdollisuus tuoda esiin kuvailevia esimerkkejä tutkittavasta ilmiöstä, jolloin ilmiöstä saatiin syvällisempi käsitys, kun mitä esimerkiksi kyselylomakkeella olisi voitu kenties saada. Lisäksi tutkittavien olisi saattanut olla hankalaa tuottaa tutkimuksen aiheeseen liittyviä näkemyksiä ja pohdintoja kirjallisesti. (Metsämuuronen 2006, 113.)

### **4.3 Aineiston hankinta**

Aineiston hankinnassa tutkijan on olennaista valita tutkimuksen tavoitteita tukevat aineistonhankintamenetelmät (Hirsjärvi & Hurme 2014, 16). Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä sen avulla oli mahdollista kerätä tutkimuksen kannalta tärkeitä tulkintoja, merkityksiä ja näkemyksiä. Kun tutkimuksen kohteena oli osaamisen kehittäminen, teemahaastattelun avulla oli mahdollista myös tulkita vastausten taustalla olevia motiiveja havainnoimalla ei-kielellisiä elementtejä haastattelun aikana, jotka saattavat auttaa ymmärtämään vastauksia ja merkityksiä eri tavalla kuin esimerkiksi asioiden kysymistä kyselylomakkeella. Lisäksi teemahaastattelussa henkilöllä on mahdollisuus tuoda hänelle tärkeitä asioita esille vapaammin ja perustella mielipiteitään sekä kysyä tutkijalta tarkentavia kysymyksiä aihepiiriin liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–35.)

Aineistona toimii siis mikroyritysten yrittäjien haastattelut, jotka toteutettiin teemahaastatteluina syksyn 2017 ja kevään 2018. Haastattelussa edettiin tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemat johdettiin kirjallisuuden avulla ja haastatteluteemat (liite 1) olivat:

1. ymmärrys osaamisesta
2. suhtautuminen osaamisen kehittämiseen
3. osaamisen kehittäminen käytännössä
4. osaamisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät
5. osaamisen kehittämisen haasteet

Haastattelu on joustava aineiston keruumenetelmä, sillä haastattelussa ollaan välittömässä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan joustavuuden itse tilanteen ja haastateltavan mukaan, esimerkiksi haastatteluteemojen järjestystä on mahdollista muuttaa tai täsmentää, mikäli tilanne sitä vaatii. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48, 36.) Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että teemahaastattelussa varmistetaan, että kaikki etukäteen valitut teemat tulee käytyä läpi haastateltavan kanssa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2007, 28.) Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 82) mukaan haastattelurungon suunnittelun lisäksi, tutkijan tulisi tehdä ratkaisut haastattelun kohdejoukkoon, yhteydenottoihin, haastateltavien hankkimiseen, käytännön järjestelyihin sekä haastattelun tallentamiseen ja aineiston säilyttämiseen liittyen.

Aloitin haastatteluiden suunnittelun syksyllä 2017, kun tutkimuksen aihe oli rajattu ja aineistonkeruumenetelmä valittu. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui tutkimuksen aiheen ja edellytysten mukaan suomalaiset mikroyritykset ja haastattelu toteutettiin haastatteleamalla mikroyrityksen yrittäjää, omistajaa tai osakasta. Aloitin haastateltavien etsimisen kartoittamalla kanavia, joista voisi löytyä tutkimukseen soveltuvia yrityksiä. Otin yhteyttä useampaan tahoon, joilta saattaisin saada sopivien yritysten yhteystietoja. Yritysten löytäminen osoittautui tätä kautta haastavaksi, joten laitoin Yrittäjien Facebook -ryhmä ilmoituksen, jossa kerroin tutkimuksestani ja etsimistäni yrityksistä, jonka kautta sain kaksi yhteydenottoa ja sovin heidän kanssa ajat haastatteluihin.

Facebook-ilmoituksen kautta en saanut kuitenkaan myöskään riittävästi haastateltavia, joten jatkoin sopivien yritysten etsimistä. Löysin loput mikroyritykset Yrittäjät.fi -sivuston yrityshaun kautta, jossa oli mahdollista etsiä yrityksiä koon ja toimialan mukaan. Kun huomasin, että yrityksiä oli mahdollista etsiä toimialan mukaan, rajasin tässä vaiheessa kohdejoukon vain yrityksiin, jotka toimivat alalla, jossa työskentely vaatii korkeaa osaamista -tai koulutusta, eli esimerkiksi asiantuntija- tai tietotyöaloilla, sillä myös jo sovittujen haastateltavien yritykset toimivat tämän tyyppisillä toimialoilla. Lisäksi rajasin pois start up -tyyppiset yritykset, eli hain tutkimukseen vain sellaisia yrityksiä, joilla oli jo kokemusta osaamisen kehittämisestä. Tässä vaiheessa tutkimuksen kohderyhmä rajautui siis korkeaa osaamista vaativiin toimialoihin poislukien start up -yritykset. Tutustuin valitsemini yritysten nettisivuihin ja lähetin yrityksen edustajille haastattelupyynnöt sähköpostilla, jossa kerroin hieman itsestäni ja tekemästäni tutkimuksesta sekä pyynnön osallistua haastatteluun. Lähetin sähköpostilla 16 haastattelupyynnötä, joista kuuteen viestiin vastattiin myöntävästi. Kaiken kaikkiaan sain siis 8 haastateltavaa, joista kuusi sähköpostitse ja 2 Yrittäjien Facebook-ryhmän kautta.

7 haastattelua järjestettiin haastateltavan yrityksen tiloissa ja yksi haastattelu yleisessä kahvilassa. Yrityksen tiloissa järjestettävissä haastatteluissa, haastattelupaikkana toimi erillinen neuvotteluhuone tai muu hiljainen tila, jolloin haastattelussa vältettiin mahdolliset häiriötekijät. Haastattelutilanteen alussa esittelin itseni, kerroin tutkimuksen aiheesta ja omasta kiinnostuksestani aiheesta kohtaan sekä pyysin kirjallisen luvan haastatteluiden nauhoittamiseen (liite 2). Nauhoitin haastattelut älypuhelimella ja haastattelut kestivät keskimäärin noin 45 minuuttia.

Ennen haastattelujen toteuttamista olin suunnitellut haastatteluteemarungon ja tarvittavia täsmentäviä apukysymyksiä sekä testannut haastattelurungon. Kaikki haastattelut toteutettiin ennalta määriteltyjen teemojen mukaan, mutta tilanteeseen keskusteluun sopivassa järjestyksessä ja hieman eri apukysymyksiä käyttäen. Pyrin muodostamaan apukysymyksiä niin, että yrittäjät kykenivät ymmärtämään ja pohtimaan osaamisen kehittämisen heidän yrityksensä näkökulmasta ja laajempaan kokonaisuuteen kuin esimerkiksi vain yrityksessä käytyjen koulutusten kautta. Haastattelutilanne oli avoin ja vuorovaikutuksellinen. Koin saavani haastatteluissa aidon kuvan haastateltavan käsityksistä ja näkemyksistä osaamisen kehittämisestä. Haastattelutilanteet olivat

myös haastateltaville oppimis- ja reflektointitilanteita. Monissa haastatteluissa haastateltava totesi lopuksi, ettei ole kauheasti näitä asioita viime aikoina miettinyt, ja tämä oli myös hänelle pysähtymisen paikka. Haastatteluiden jälkeen litteroin nauhoittamani aineistot.

Kaiken kaikkiaan aineisto koostui siis 8 yrityksen yrittäjien haastatteluista. Aineistoa tuli yksittäisestä 45 minuutin haastattelusta noin 10 sivua. Haastateltavista 3 oli miehiä ja 5 naista. Iältään henkilöt olivat noin 30-55 vuotiaita. Henkilöt olivat toimineet yrittäjinä vähintään 6 vuotta. Kahdeksasta haastateltavasta kuudella oli palkattu yritykseen työntekijöitä. Haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi tutkimuksessa ei avata tarkemmin yrittäjien toimialoja tai yrityksiä. Tutkimuksen tuloksissa haastateltavien sitaatteihin viitataan koodeilla H1–H8.

#### *4.4 Aineiston analyysi*

Laadullisen tutkimuksen aineisto ei sinänsä kerro vastauksia tutkimusongelmaan, vaan aineiston purkamiseen tarvitaan analyysiä. Lisäksi aineistoa ei ole välttämättä tarpeellista tai mielekästä käyttää kokonaan, vaan siitä rajataan tutkimusongelman ja tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat ja keskitytään niihin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91–92.) Analyysi on siis useiden valintojen tekemistä. Tutkijan tulee pohtia ensinnäkin mikä aineiston tarkoitus on ja miksi aineisto on kerätty. Aineiston analyysivaiheessa on tunnistettava, mitkä asiat aineistossa on tärkeitä tutkimusongelman vuoksi ja keskittyä analyysissä niihin asioihin. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi etenee eri vaiheiden kautta, joista tärkeimpiä ovat aineistosta olennaisten asioiden poimiminen, asioiden kerääminen yhteen, aineiston tyypittely, teemoittelu tai luokittelu ja viimeiseksi yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston analyysissä on myös olennaista tunnistaa aineiston suhde teoriaan. Aineisto voidaan toteuttaa teoria- tai aineistolähtöisesti tai teoriasidonnaisesti. (Eskola 2010, 181). Teorialähtöistä eli deduktiivista analyysiä ohjaa valmis teoria tai malli ja aineiston tehtävänä on testata mallia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99.) Sen sijaan aineistolähtöisessä eli induktiivisessä analyysissä lähtökohtana ei ole teorian tai mallin testaaminen, vaan aineiston analysoiminen ilman ennakko-oletuksia, jolloin pääpaino on aineistossa ja teoria voidaan muodostaa vasta aineiston analyysin jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Koska tutkimus ei ole koskaan mustavalkoista, jää induktiivisen ja deduktiivisen analyysin väliin teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineiston analyysiä ei ohjaa valmis teoria, mutta

se siitä on havaittavissa sidoksia siihen. Lisäksi teoriasidonnaudessa aineistossa voidaan havaita myös vastaamattomuus aikaisempiin tutkimuksiin. (Eskola 2010, 183–185.) Tässä tutkimuksessa aineiston tehtävänä ei ollut todentaa olemassa olevaa teoriaa todeksi, mutta aineistolla voidaan nähdä olevan kytkentöjä aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin, jotka ohjasivat jollain tapaa aineistonkeruuta -ja analyysiä. Tässä tapauksessa tutkimuksen lähestymistapana voidaan siis pitää teoriasidonnaista eli abduktiivista lähestymistapaa.

Tässä tutkimuksessa aineistoa lähdettiin erittelemään sisällön analyysin avulla. Analyysivaihe alkoi heti haastatteluiden jälkeen litteroimalla aineisto, jolloin aineistoa oli mahdollista tarkastella tarkemmin ja täsmällisemmin. Kun koko aineisto oli litteroitu, luin aineistoa useampaan kertaan muodostaen aiheesta kokonaiskuvan. Tämän jälkeen alleviivasin aineistosta tutkimusongelman kannalta tärkeitä asioita ja keräsin ne yhteen. Kun olin poiminut aineistosta tutkimusongelman kannalta tärkeimmät asiat, jatkoin aineiston analyysiä teemoittelemalla aineistoa sisällön mukaan. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston pilkkomista ja asioiden ryhmittelyä eri aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4). Koska aineisto oli kerätty teemahaastattelun keinoin ja koin, että haastatteluteemat olivat tutkimusongelman kannalta keskeisimpiä, jatkoin tutkimuksen aineiston analyysiä jo aineistonkeruuvaiheessa päätettyjen teemojen mukaan. Tässä vaiheessa pääteemoja olivat osaaminen, suhtautuminen osaamisen kehittämiseen, osaamisen kehittäminen käytännössä ja haasteet osaamisen kehittämiseksi.

Kun olin järjestänyt asiat teemoittain jatkoin analyysiä jokaisen teeman sisällä muodostaen paremman käsityksen asioiden suhteista ja vaikutuksista toisiinsa. Havaitsin, että jokaisen pääteeman alle muodostui useampia alateemoja. Lopulta pää- ja alateemoiksi muodostuivat:

1. osaaminen mikroyrityksessä
  - ymmärrys osaamisesta
  - yrityksen osaaminen
  - yksilöiden osaaminen
2. suhtautuminen osaamisen kehittämiseen
  - suhtautuminen
  - suhtautumista vahvistavat tekijät
  - suhtautumista heikentävät tekijät

### 3. osaamisen kehittäminen käytännössä

- osaamisen kehittämisen keinot
- vastuu osaamisen kehittämisestä
- osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus

### 4. haasteet osaamisen kehittämiseen liittyen.

- haasteet
- haasteiden vaikutus osaamisen kehittämiseen

Kun olin teemoitellut koko aineiston, pyrin hahmottamaan teemojen välisiä kytköksiä sekä teeman sisällä että eri teemojen välillä. Kun olin mielestäni luonut kokonaiskuvan keskeisistä löydöksistä, aloin kirjoittamaan teemojen pohjalta yhteenvetoa. Seuraavassa osiossa ”tutkimuksen tulokset” olen avannut auki tutkimuksen keskeiset tulokset hyödyntäen aineiston aitoja sitaatteja, joista on poistettu haastateltavien tunnistettavat tiedot.



# 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastattelun avulla, millaista osaamisen kehittäminen on mikroyrityksissä ja mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen. Tarkemmin ottaen kohderyhmänä olivat mikroyritykset, joissa osaaminen vaatii liiketoimintaosaamisen lisäksi korkeaa osaamista yrityksen toimialalta. Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Millaista osaamisen kehittäminen on mikroyrityksessä?
  - 1.2 Miten osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan?
  - 1.3 Millaista osaamisen kehittäminen käytännössä on?
  - 1.4 Mitä haasteita osaamisen kehittämiseen liittyy?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen?

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla mikroyrityksen omistajia, yrittäjiä tai osakkaita. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään osaamista mikroyrityksessä, jotta ymmärretään paremmin osaamisen kehittämisen lähtökohtia. Toisessa kappaleessa tuodaan esiin haastateltavien suhtautumista osaamisen kehittämiseen ja suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan mitä osaamisen kehittäminen käytännössä tarkoittaa eli mitä keinoja osaamisen kehittämiseen on käytetty, kenen vastuulla se on ja kuinka suunnitelmallista osaamisen kehittäminen on. Neljännessä kappaleessa käsitellään osaamisen kehittämiseen liitettyjä haasteita. Kappaleessa 6 esitetään näiden tulosten pohjalta tulkintoja tutkimuskysymyksen 2 eli mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen mikroyrityksessä.

## 5.1 Osaaminen mikroyrityksissä

Tähän tutkimukseen osallistui yrittäjiä tai yrityksen omistajia, joiden yritys toimi toimialalla, joka vaatii yritykseltä liiketoimintaosaamisen lisäksi toimialan vahvaa substanssiosaamista. Seitsemällä kahdeksasta haastatteluun osallistuneella yrittäjällä olikin taustallaan korkeakoulututkinto, ja yksi haastateltava oli kerännyt laajaa osaamista ja kokemusta työelämästä. Kuusi haastateltavaa olivat

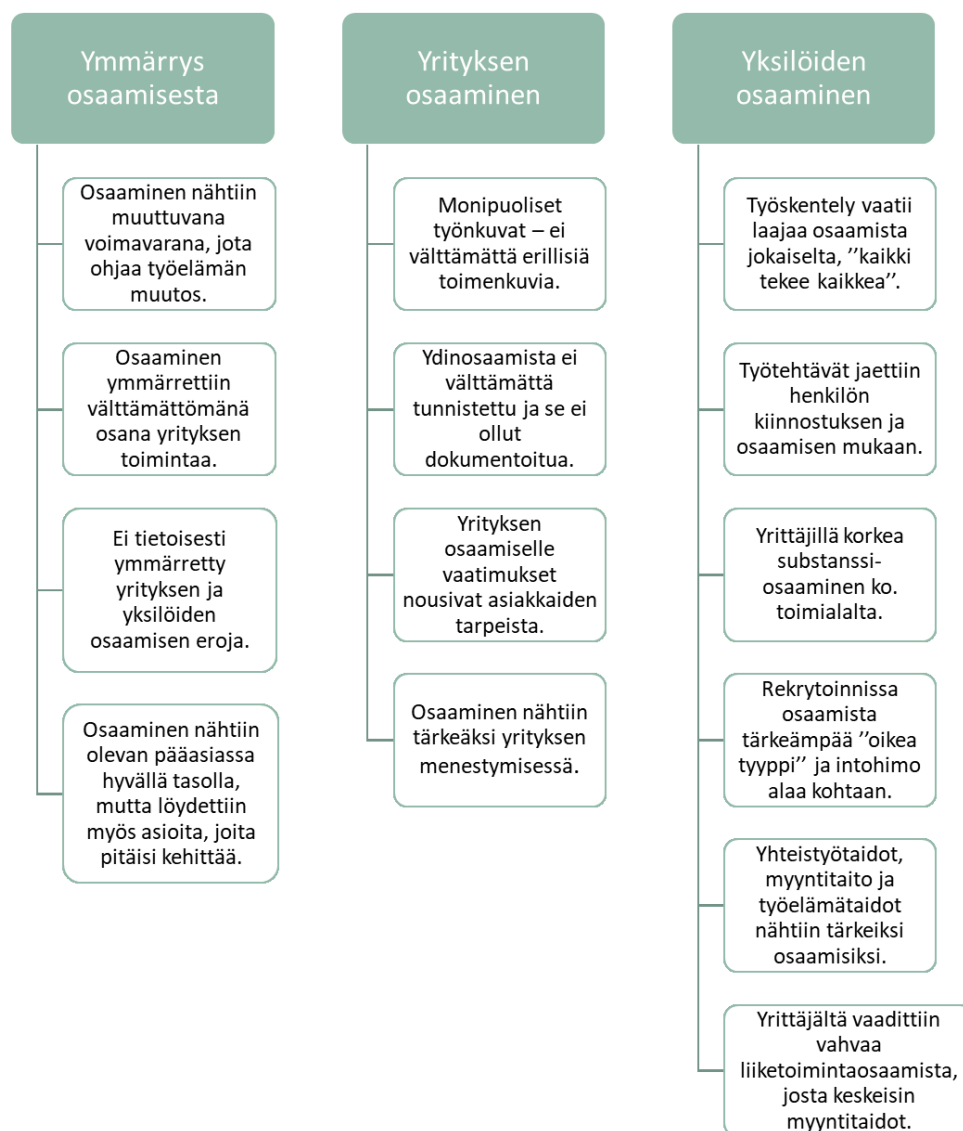
keränneet kokemusta työelämästä ja edenneet urallaan ja sitä kautta perustaneet oman yrityksen. Yrittäjät itse kuvailivat haastattelussa omaa osaamistaan korkeaksi ja kaikki haastateltavat olivat työskennelleet myös muualla kuin perustamassaan yrityksessä, josta he olivat hankkineet kokemusta yrityksen toimialalta. 7 haastateltavaa oli perustanut yrityksen joko yksin tai muiden osakkaiden kanssa ja yksi puolestaan oli päätenyt yrittäjäksi ostettuaan osakkuuden yrityksestä.

Motiivit oman yrityksen perustamiseen vaihtelivat: kaksi haastateltavaa olivat perustaneet yrityksen opiskelijakavereiden kanssa valmistuttuaan korkeakoulusta, jolloin yrittäjyys mahdollisuus toteuttaa omia ideoita yrityksen kautta. Yksi haastateltava oli puolestaan ajautunut yrittäjäksi ikään kuin vahingossa, tehden ensin saman alan palkkatyön ohessa yritystoimintaa ns. harrastuksena ja ajautuen lopulta elättämään itsensä täysin yrityksensä toiminnalla. Yksi haastateltava oli ostanut yrityksen ja yksi haastateltava kertoi, että oli tutustunut yrityksen omistajiin ollessaan palkkatöissä, ja tullut osakkaaksi yritykseen tehdessään yhteistyötä heidän kanssa. Loput haastatteluun osallistuneista yrittäjistä olivat perustaneet yrityksensä oltuaan pitkään palkkatöissä ja kokivat, että heillä oli kertynyt alalta paljon kokemusta, jota he pystyivät hyödyntämään parhaiten perustamalla oman yrityksen.

Osaamista oli hankittu siis monesta eri lähteestä työuran aikana. Yhteistä kaikissa haastatteluun osallistuneissa yrittäjissä oli intohimo oman yrityksen toimialaa kohtaan, mikä näkyi myös yrittäjien korkeassa substanssiosaamisesta yrityksen toimialasta (kuva 1). Myös monet haastateltavat mainitsivat motiivikseen ”yrittäjälouonteen” sekä yrittäjyystoiminnan tuoman vapauden.

*”Mä tein koko opiskeluajan etänä tai paikan päällä, miten aikaa riitti, jokunen on vielä asiakkaanakin tällä hetkellä. Mutta koko opiskelu aika niitä, sen jälkeen 2008 menin vakituiseen työhön, mut se miksi mä oon yrittäjä -- kaveri soitti, että voinko tehdä heille verkkokaupan ja mä sanoin, että joo voin. Ja 2010 asti mä olin tehnyt sitä kaikkien töiden ohella ja sitten me ruvettiin miettiä että pitäiskö meidän tehdä siitä mun tuotteesta yhdessä yritys, tai lähtee niinku sitä myymään. -- Siitä mä sitten jäin päivätyöstä pois yrittäjäksi. Tykkäsin kyllä niistä päivätyöistä, se oli helppo ja hyvätuloista rahaa, mutta kun on yrittäjälouonnetta niin halusi lähteä sitten kokeileen.” (H1)*

Haastateltavat ymmärsivät osaamisen tärkeänä osana yrityksen menestymistä. Osaaminen nähtiin kehittyvänä ja muuttuvana voimavarana, jota ohjasi työelämän muutos ja teknologian kehitys. Yrittäjät olivat ylpeitä omasta osaamisestaan ja siitä, että pystyivät omalla osaamisellaan pyörittämään yritystään. Yrittäjät puhuivat osaamisesta lähinnä yksilöiden osaamisen kautta. Vain kaksi yrittäjää osasivat tarkemmin kertoa, mistä heidän yrityksen ydinosaaminen muodostuu. Kukaan haastateltavista ei maininnut, että heidän ydinosaaminen olisi dokumentoitu. Osaaminen ymmärrettiin siis pääasiassa yksilöiden osaamisista koostuvana pääomana, jonka tarkoituksena oli saada yritys menestymään (kuva 1).



**Kuva 1 Osaaminen mikroyrityksessä – yrittäjän näkemyksiä osaamisesta.**

Haastateltavat toivat esiin, että mikroyrityksessä osaamisen tulee olla jokaisella työntekijällä monipuolista – monet haastateltavat toivat esille, että heidän yrityksessään jokaisen työntekijän

tulee ainakin tietää ja ymmärtää kaikki yrityksessä olevat työtehtävät, jotta esimerkiksi poissaoloja oli mahdollista tuurata. Lisäksi toimenkuvat olivat laajoja, sillä mikroyrityksessä ei voi erikseen olla työntekijää vastaamassa yrityksen jokaiseen eri toiminnan osa-alueesta.

*”Pitää olla monipuolinen, tapahtumat kokonaisuutena on vähän niin kun yksi yritys et siihen kuuluu kaikki samat osa-alueet kuin yritykseenkin että markkinoinnista henkilöstöön ja myyntiin jne. -- Tärkeää on myös, että kaikki pystyy jollain tasolla myydä.” (H4)*

*”No aika laaja-alaista, jotta tällä alalla pärjää niin pitää kyllä ymmärtää paitsi omaa toimialaa aika hyvin niin sellaista yleistä liiketoimintaymmärrystä aika paljon, että pitää siis ymmärtää jokainen toimiala minkälaisia erikoisuuksia siellä on ja tosissaan sit se oma toimiala.” (H3)*

*”Pitää olla laaja-alainen kiinnostus erilaisiin asioihin. Pitää olla hyvä yleissivistys. Ja pitää osata bisnes eli tietää mistä raha tulee.” (H5)*

Yksi haastateltavista toi myös esiin, että heidän yrityksessä ei ole erillisiä toimenkuvia, vaan ”kaikki tekevät kaikkea”. Tässä yrityksessä ei ollut työntekijöitä, vaan kaikki yrityksessä työskentelevät toimivat yrityksen osakkaina. Henkilöillä oli kuitenkin työnkuissa erilaisia painotuksia, riippuen henkilön osaamisesta ja kiinnostuksesta. Tehtävät oli jaettu henkilöiden henkilökohtaisen motivaation, kiinnostuksen ja osaamisen mukaan.

*”No siis näin pienessä yrityksessä niin lähtökohtaisestihan kaikki tekee kaikkea, et toki on niin kun siis lakisääteiset hallinnolliset tehtävät et jonkun täytyy olla hallituksen puheenjohtaja ja jonkun täytyy olla toimitusjohtajana, mutta kaikki tekee kaikkea eli niin kun näin pienessä firmassa kaikki myy, kaikki toteuttaa, kaikki hoitaa sihteerin hommia, kaikki hoitaa jotakin hallinnollista palikkaa eli se on ihan semmoista jaettua vastuuta kaikilla osa-alueilla.” (H2)*

Monipuolinen osaaminen edellytti, että yrityksissä tehtiin monipuolisesti yhteistyötä kaikkien työntekijöiden välillä. Haastatteluun osallistuneissa yrityksissä myös hierarkia oli matala, jolloin myös yrityksen omistajat tekivät samoja töitä työntekijöiden kanssa, ja näin ollen jakoivat omaa osaamistaan ja kokemustaan työntekijöilleen työnteon ohessa. Laajat toimenkuvat ja osaaminen edellyttivät siis aktiivista tiedon ja osaamisen jakamista. Yrityksissä osaaminen nähtiin muuttuvana ja kehittyvänä varana, jota tuli kehittää, jotta yritys voisi menestyä myös tulevaisuudessa. Suurin osa haastateltavista koki, että osaaminen oli tällä hetkellä hyvällä tasolla, mutta osasi myös nimetä erilaisia osaamisalueita, joita olisi tarpeen kehittää.

Vaatimukset työntekijöiden osaamiselle vaihtelivat jonkin verran: yksi haastateltavista toi selkeästi esiin, että osaamisen tulee olla korkealla tasolla ja henkilöllä tulee olla pitkä ura takana, jotta hän

ylipäättään voi työskennellä kyseisessä yrityksessä. Noviiseja yritykseen ei voitu harkita rekrytoivan, sillä työtehtävät edellyttivät pitkää työelämäkokemusta.

*“No ensimmäinen edellytys on se, että pitää olla seniori, pitää olla työelämäkokemusta min. 10+ vuotta, omakohtaista kokemusta johtamisesta ja tämä on opittu kantapään kautta matkan varrella.”*

Toinen haastateltava toi myös esiin, että vaikka rekrytoinnissa on tärkeää, että henkilö on sopiva työyhteisöön, sen lisäksi vaatimuksena on, että ammattitaidon tulee olla myös korkealla tasolla, sillä pienessä yrityksessä ei ole aikaa tai resursseja opettaa henkilölle ammattitaidon perusasioita, vaan työelämäkokemus oli edellytys palkkaamiselle. Tämän vuoksi yritykseen ei voitu palkata esimerkiksi harjoittelijoita tai juuri valmistuneita.

*“Ne asiat kuten ammattitaito ja tällaiset, ne on itsestään selvyys. Ne kuuluu sinne perustaan. Mä en ota tuolta kadulta ketään, että tuu nyt kun vaikutat olevan hauska että siitä ei oo kyse. -- Ei mulla ole mahdollista kehittää. Tämä on pieni yritys ja niiden on oltava ammattilaisia, ketä tänne tulee että en mä voi ruveta lähtee mistään perusteista, ei ole mahdollista.” (H5)*

4 haastateltavista toi puolestaan esille, että tärkeintä esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoinnissa osaamisen, tietojen ja taitojen sijaan on henkilön sopivuus ja henkilökemia, sillä mikroyrityksessä jokaisen on tultava toimeen ja työskenneltävä kaikkien kanssa. Yrityksessä tarvittavaa osaamista voidaan opettaa, mutta luonteeltaan ja työskentelytavaltaan sopivan työntekijän löytäminen on vaikeampaa. Henkilökemia asetettiin näissä yrityksissä korkeammaksi kriteeriksi ja rekrytoinnit toteutettiin usein rekrytoimalla henkilöiden verkostoista. Näin ollen on mahdollista löytää yritykseen soveltuva hyvä tyyppi, kun henkilö tunnetaan jo entuudestaan.

*“Me etsitään henkilökemiaa enemmän kuin niitä taitoja. Taitoja sä voit etsiä vaikka lehti-ilmoituksella, mutta me halutaan sellainen kaveri joka ois, et se sopis tohon meidän porukkaan, ja se olis tehokas niin osais myöskin edustaa meitä niin kuin me ollaan tähänki asti edustettu.” (H3)*

Kaikissa haastatteluissa ilmeni, että vaatimukset yrityksen osaamiselle nousivat pääasiassa asiakkaiden tarpeista. Sen lisäksi, että asiakkaiden tarpeet kasvavat jatkuvasti ja toiveet muuttuvat maailman ja työelämän kehittyessä, tarkoitettiin asiakkaan tarpeilla esimerkiksi sitä, että yritys pystyisi tuottamaan mahdollisimman paljon asiakkaan eri tarpeista ja toiveista, sillä asiakkaat haluavat ostaa palveluja ja tuotteita “yhden luukun” -periaatteella. Palvelualan mikroyritykselle tämä tarkoittaa jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja laajentamista asiakkaiden toiveiden mukaan.

*”Tavallaan (vaatimukset) ne tulee asiakkaalta, että kyllähän asiakas mieluusti tilaa samalta toimittajalta kaiken mitä se toimittaja osaa tehdä. On hyvä osata monta.” (H3)*

Tämän lisäksi suuri osa haastateltavista mainitsi myös yhteiskunnan ja työelämän muutoksen ja sen asettamat vaatimukset osaamiselle. Näillä tarkoitettiin esimerkiksi eri toimialojen muutosta digitalisaation ja globalisaation kehittyessä esimerkiksi uutta teknologiaa tai asiakkaiden muuttuvia kulutustottumuksia. Näiden lisäksi esimerkiksi uudet lakimuutokset, jotka vaikuttavat heidän yritystoimintaan, vaikutti myös osaamisen vaatimuksiin. Osaamisen kehittäminen kuului siis yhtenä osana jokaisen ammattitaitoa.

*”-- vanhaan ei voi jämähtää ja sitten tietysti, kun maailma muuttuu. Ja taloudellisesti kanssa, että tää on kannattava yritys. -- tietysti se, että kun on 30 vuotta ollut alalla niin pitäisi keksiä uutta.” (H7)*

*”Se vaatii tietenkin aina, että tässä tää koodaushomma, kun tekniikka menee eteenpäin hirmu vauhtia ja tulee uutta, niin siellä kärryillä pysyminen. Siinä pitäis pysyä kärjessä.” (H1)*

Lisäksi haastateltavat toivat esiin, että korkea osaaminen sekä liiketoiminnasta että yrityksen toimialalta ja sen ylläpitäminen oli välttämätön yrityksen toiminnassa. Kaikkien haastatteluihin osallistuneiden yritysten toiminta perustui pelkästään palveluiden tai tuotteen ja palvelun myyntiin, joten yrityksen koko toiminta periaatteessa perustui yrityksessä olevaan osaamiseen. Yksittäisistä osaamisista tärkeimpänä haastateltavat nostivat esiin myyntiosaamisen, sillä ilman myyntiä ei yrityksessä ollut tulosta. Jokaisen yrityksessä työskentelevän tuli osata myydä. Se nähtiin kriittisimmäksi kaikissa yrityksissä – mikäli myyntiosaamista ei ollut riittävästi, ei yritys voinut menestyä. Lisäksi myyntiosaaminen nähtiin sellaisena, jota ei voinut ostaa ulkopuolelta verkostoista.

*”No kyllä myyntitaitoa pitäisi kehittää, kyllä se on sellainen mikä pitäisi olla suurin, varmaan ylipäättään monella muullakin ihmisellä. Myyjiä ei korvata roboteilla, se on varma.” (H1)*

Osaamisen näkökulmasta on huomioitavaa, että vain kolmessa haastattelussa yrityksen omistaja toi esiin, että hänellä tulee olla osaamista ihmisten johtamisesta. Osaamisen johtamisella tarkoitettiin esimerkiksi osaamisen johtamiseen liittyvien rakenteiden luomista kuten osaamiskartoitusten tekemistä, kehityskeskusteluiden pitämistä, osaamisen kehittymistä tukemista ja valvomista. Näissä yrityksissä yrityksen osaaminen oli jollakin tasolla kuvattu tai oli

aikomus dokumentoida. Muissa haastatteluissa osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista ei mainittu, eikä yrityksen osaamista oltu dokumentoitu.

## 5.2 Suhtautuminen osaamisen kehittämiseen

Kaikki haastateltavat pitivät osaamisen kehittämistä tärkeänä, mutta myönteiseen suhtautumiseen vaikutti monet eri tekijät. Vaikka osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä, kaikissa tilanteissa kehittämiseen ei kuitenkaan suhtauduttu myönteisesti. Tässä kappaleessa tuodaan esille, miten mikroyrityksissä ymmärrettiin osaamisen kehittäminen, miten siihen suhtauduttiin ja mitkä tekijät vahvistivat ja heikensivät suhtautumista.

Ymmärrys osaamisen kehittämisestä vaihteli hieman yrityksen koon mukaan: yrittäjät, joiden yrityksessä ei ollut työntekijöitä, ymmärsivät osaamisen kehittämisen lähinnä synonyymina koulutuksille (kuten tutkintoon johtavat koulutukset tai verkkokoulutukset). Puolestaan yrittäjät, joiden yritykseen oli palkattu työntekijöitä, näkivät osaamisen kehittämisen laajemmin ja monipuolisemmin, kattaen koulutusten lisäksi esimerkiksi myös päivittäisen työssä oppimisen ja osaamisen jakamisen. Myös kolme haastateltavaa toivat esiin verkostojen tärkeyden osana yrityksen osaamisen kehittämistä.

*”Se (osaamisen kehittäminen) voi olla monella tasolla tutustumista kirjallisuuteen, koulutuksissa käymistä tai sitten sisäistä mentorointia ja meidän sisäistä sparraamista ja tietysti asiakas työntekijäänsä kouluttaa niin sanotusti.” (H1)*

*”--meillä on viikkopalaverit aina aamuisin, niin me saatetaan maanantai aamuisin esimerkiksi niinkun katsoa joku video et esim. viimeks me katsottiin video ”oletko koskaan pitänyt paskaa palaveria”.” (H5)*

Kaikki haastateltavat suhtautuivat pääasiassa myönteisesti osaamisen kehittämiseen ja kokivat osaamisen kehittämisen erittäin tärkeäksi yrityksen menestymisen kannalta. Myönteinen suhtautuminen ilmeni muun muassa siten, että haastateltavat toivat esiin osaamisen kehittämisen tärkeyden yrityksen menestymisessä ja olivat halukkaita kehittämään yrityksen osaamista. Kaikki haastateltavat suhtautuivat siis myönteisesti, mutta haastatteluissa oli erotettavissa kuitenkin myönteistä suhtautumista vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä (kuva 2).



**Kuva 2. Myönteistä suhtautumista vahvistavat ja heikentävät tekijät.**

Yrittäjän myönteistä suhtautumista osaamisen kehittämistä kohtaan vahvisti yrityksen tilanteesta lähtevä kehittäminen. Osaamisen kehittämisen tärkeimpänä tavoitteena oli kehittää yrityksen osaamista, jotta yritys voisi menestyä paremmin. Osaamista kehitettiin, jos siitä koettiin saavan hyötyä yrityksen toimintaan ja erityisesti tulokseen. Siitä huolimatta, että haastatteluihin osallistuneet yritykset olivat erilaisilta toimialoilta, kaikissa haastatteluissa tuotiin esille toimialalla tapahtuva muutos ja osaamisen kehittämisen tarve muutoksen mukana pysymisessä. Muutokset liittyivät pääasiassa sosiaalisen median yleistymiseen, teknologian kehitykseen tai työelämän yleisiin muutoksiin ja asiakkaiden toiveisiin, kuten uudenaikaisiin työskentelytapoihin, kulutustottumuksiin ja pinnalla oleviin ilmiöihin. Näissä tapahtuvat muutokset pakottivat yrityksiä kehittämään osaamista. Mikäli osaamisen kehittäminen tavoitteli yrityksen osaamisen kehittymistä ja kehittäminen hyödytti yrityksen toimintaa ja/tai liikevaihtoa, siihen suhtauduttiin myönteisesti. Konkreettisesti tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että mikäli yrityksen toimialalla tuli esimerkiksi lakimuutos, joka vaikutti yrityksen toimintaan oleellisesti, sallittiin työntekijän osallistuminen koulutukseen, jonka jälkeen hän opetti asian muille työntekijöille.



*”-- kun tekniikka menee eteenpäin hirmu vauhtia ja tulee uutta, niin siellä kärryillä pysyminen. Siinä pitäis pysyä kärjessä.” (H1)*

*”--tietysti työelämäilmiöt määrittelevät sitä mihin meidän osaaminen jotenkin on kulloinkin laajennettava ja mihin ei.” (H2)*

*”Digitaalisuus on sit taas yrittäjän näkökulmasta, just nää digi ja some – vaikka Facebook, Instagram ja Google Analytics, niin vielä enemmän ja enemmän koko ajan ja syventää niitä omia tietoja. Digitaalisuus on tämän päivän sana.” (H7)*

Osaamisen kehittämiseen suhtauduttiin kriittisemmin, mikäli kehittämisen lähtökohtana oli työntekijän omat ammatilliset tavoitteet ja urakehitys, eikä niinkään pääasiassa yritykselle saatava hyöty tai työntekijän suorituksen parantaminen omassa työssään. Mikäli työntekijä itse olisi ollut esimerkiksi kiinnostunut laajentamaan osaamistaan tietyssä osa-alueessa, mutta yrittäjä ei nähnyt siitä saatavan hyötyä yrityksen liiketoiminnalle, ei työntekijällä ollut mahdollista kehittää tätä osaamista työajallaan. Yrityksen omistajat olivat tarkkoja siitä, mihin koulutuksiin ja tilaisuuksiin työntekijät osallistuivat työajallaan. Lisäksi yrityksen omistaja piti tärkeänä, että jos työntekijä kehittää omaa osaamistaan osallistumalla esimerkiksi konferenssiin, hän jakaa opit sen jälkeen koko työyhteisölle.

*”Et jos joku haluaa mennä kuuntelemaan vaikka googlemainonnan jonkun aamutilaisuuden - ei me tehdä googlemainontaa, ei hän sinne voi mennä. Et se voi olla isolla kuvalla ihmisen intresseissä, mutta sinne pitää mennä sitten omalla ajallaan, että se ei liity meidän duuniin ja se pitää olla aina vahvasti linkattu meidän duuniin.” (H5)*

Lisäksi vain kahdessa haastattelussa tuotiin esille osaamisen kehittämisen yhdeksi tavoitteeksi työntekijän urakehityksen tukeminen. Osaamista haluttiin kehittää, jotta työntekijöiden olisi mahdollista kehittyä yrityksen sisällä tehtävistä toisiin. Nämä yritykset olivat kasvuhakuisia, jolloin heillä oli tarjolla työntekijöille myös kehittymistä tukevia, haasteellisempia työtehtäviä.

*”Netissä on nykyään tosi paljon tietoa. Ja sitten olen sanonut kaikille, että kaikilla on siis mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Jos on rekrytointia niin se henkilö vastaa vähän haastavimmista rekrytoinneista, niin hänen täytyy olla koko ajan esimerkiksi lainsäädännöstä kartalla, ja hän itse katsoo ne kurssit, joille hänen tulisi mennä ja yritys maksaa totta kai. Eli intressi pitää olla itelläkin kehittää.” (H6)*

Muissa haastatteluissa ei tuotu esiin työntekijän ammatillisen kasvun näkökulmaa osaamisen kehittämisessä, ja yksi haastateltavista toi suoraan esille, että hänellä ei ollut mahdollisuuksia ja resursseja tukea työntekijöiden urakehitystä, sillä yritys oli niin pieni, ettei työntekijöillä ollut

mahdollisuuksia päästä korkeampiin ja vaativampiin tehtäviin yrityksen sisällä, joten kehittämistoiminta tuli palvella vain yrityksen hyötyä ja tavoitteita.

*”Mutta ei nää oo välttämättä urakehityksen kannalta, se ei oo niin kun se pointti. Ainakaan siis tässä nykyisessä jengissä, ei se urakehitys oo niinkään se juttu, varsinkaan täällä. Et tuota niinkun, tää on pieni yritys ja enkä usko, että tää mikskää mega yritykseksi tulee kasvamaan, että ei täällä ole sellaisia etenemismahdollisuuksia -- et ei tää eläkepaikka oo kenellekkään.” (H5)*

Suhtautumiseen vaikutti myös osaamisen kehittämisen keinot. Yrittäjät, joiden yrityksessä oli työntekijöitä, suhtautuivat kielteisemmin koulutusorganisaatioiden järjestämään yleiseen koulutukseen. He toivat esiin, että yleiset koulutukset veivät paljon aikaa ja rahaa ja he eivät kokeneet, että työntekijät saivat hyödynnettyä ja sovellettua yleisen koulutuksen oppeja tarpeeksi hyvin arkeen, ja näin ollen kustannukset olivat suuremmat kuin hyödyt.

*”--jos me puhutaan yleisellä tasolla teorioista niin mä en usko näihin niinku avoimiin koulutuksiin. -- räätälöidyt versus avoimet -koulutukset, niin se on se iso haaste varsinkin pienissä yrityksissä sulla ei ole rahaa ostaa niitä räätälöityjä, että se on kustannuskysymys ja aikakysymys, ja sitten taas toisaalta yleisesti niillä avoimilla perusräpeillä sä et tee mitään -- me ollaan parina vuonna ostettu ihan sellaiset vuoden kestäviä valmennussarjoja, joissa ollaan käyty läpi tätä meidän myyntiprosessia että miten asiakkaalle myydään, mikä sitä kiinnostaa, mitkä ovat ne argumentit joilla se ostaa ja se liittyy hirveen vahvasti tähän meidän konseptiin.” (H5)*

Koulutusten sijaan, näissä yrityksissä suhtauduttiin myönteisimmin työssä oppimiseen. Työssä oppiminen nähtiin tehokkaana ja ketteränä tapana oppia uutta ja jakaa osaamista. Myös verkkokurssit ja omatoiminen opiskelu nähtiin hyödyllisinä, jos niistä saatiin yritykselle hyödyllisiä toimintamalleja ja tietoa. Osalle haastateltavista verkostot olivat myös tärkeä keino kehittää ja laajentaa yrityksen osaamista. Verkostoja hyödynnettiin monella eri tapaa: mentorina, uuden osaamisen hankkimisena, vertaistukena ja uusien innovaatioiden ja ajatusten jakamiseen. Verkostoihin saattoi kuulua toisia mikroyrityksiä samalta toimialalta, joiden kanssa benchmarkattiin toimialaan liittyvistä asioista tai yrittäjiä/freelancereita, joilta ostettiin yritykseen tarvittavaa osaamista.

*”Tietty myös verkostot on meidän vahvuus, että kyl tässä 10 vuoden aikana kun ollaan tehty niin tunnetaan aika paljon ja myynti on aika helppoo, kun meillä on vanhoja asiakkaita, että yleensä saadaan ne ekat pari sinne soittamalla mukaan. Ja hyvä tiimi on vahvuus, että jokainen tietää tehtävänsä ja tälle.” (H4)*

*”Sitä kautta sitä osaamista tulee kans, että meillä osallistuu vuoden aikana tohon tekemiseen varmaan 30-40 eri alihankkijaa tai freelanceria, et ne tietenki päivittää omaa osaamistaan mutta joskus tulee sellainen tilanne, että tarkistetaan että onko tää kaveri sellainen joka me halutaan, vai oisko joku joka tekee sen uudella tavalla.” (H3)*

Yrittäjät, joiden yrityksessä ei ollut työntekijöitä suhtautuivat puolestaan myönteisimmin koulutuksiin osaamisen kehittämisen keinoina, mikä on luonnollista, sillä heillä ei ole työyhteisöä, jonka kanssa kehittää osaamista vuorovaikutuksessa. He suhtautuivat omaan osaamisen kehittämiseen intohimoisesti, kehittivät omaa osaamistaan luonnostaan omien mielenkiinnon kohteiden kautta ja pitivät kehittämistä myös erittäin tärkeänä yrityksen menestymisessä. Molemmat haastateltavat olivat vuoden sisällä käynyt useita koulutuksia. Nämä yrittäjät toivat koulutukseen osallistumisen motiiveina yrityksen menestymisen lisäksi oman kiinnostuksen koulutusta kohtaan, verkostoitumisen muihin yrittäjiin koulutusten avulla sekä vaihtelun yrittäjän arkeen: koulutukseen osallistuminen nähtiin piristävänä tekijänä arjessa.

Toisaalta viime kädessä osaamisen kehittämiseen suhtautumiseen vaikutti resurssit kuten aika ja raha. Mikäli yrityksessä oli tiukkaa, koulutus ja osaamisen kehittäminen nähtiin asiaksi, josta voidaan ensimmäiseksi tinkiä.

*”Jos ei ole tulosta eikä kassavirtaa niin ei myöskään koulutusta tai kehittämistä. Kyllähän on tukisysteemejä ja tukirahoja, mutta ne menee sitten sinne avoimiin koulutuksiin, joista en ole koenut hyötyä. En ajattele että ne on haitallisia, mutta yrittäjänä on pakko yrittää hakee sitä hyötyä.” (H5)*

Monet haastateltavat toivat esiin myös yrityskulttuurin tärkeyden osaamisen edistäjänä. He olivat luoneet yrityksen sisälle kulttuurin, jossa suhtauduttiin myönteisesti muutokseen ja intohimoisesti omaa osaamista ja alaa kohtaan. Yrittäjät pitivät tärkeänä, että työntekijät jakoivat samat arvot ja intohimon yrityksen kulttuurin kanssa.

*”No tietyt arvot on mulle tosi tärkeitä, ja sen takia varmaan meillä tiet erosivatkin edellisen partnerin kanssa. Haluan, että työt tehdään hyvin ja ollaan laadukas talo, mutta haluan myös että se on helppoa tekemistä, että koulutetaan henkilökunta siihen, että on helppoa hoitaa työ hyvin. Annetaan niin sanotusti hyvät työkalut. Aina on helppo sanoa, että myy, mutta jos et anna hyviä työkaluja myyntii. Että ne on ne kaksi. Laadukas työ ja työviihtyvyys.” (H6)*

Yrittäjät, joiden yrityksessä oli työntekijöitä, myönteinen suhtautuminen ilmeni esimerkiksi työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukemisena. Viidessä haastattelussa tuotiin esiin, että

osaamisen kehittämistä tuettiin yrityksessä maksamalla esimerkiksi koulutukset ja antamalla työaikaa oppimiseen, silloin kun asiasta oli sovittu yhdessä. Yrittäjät pitivät tärkeänä, että myös työntekijällä on intohimoa ja motivaatiota oman osaamisen kehittämiseen oma-aloitteisesti.

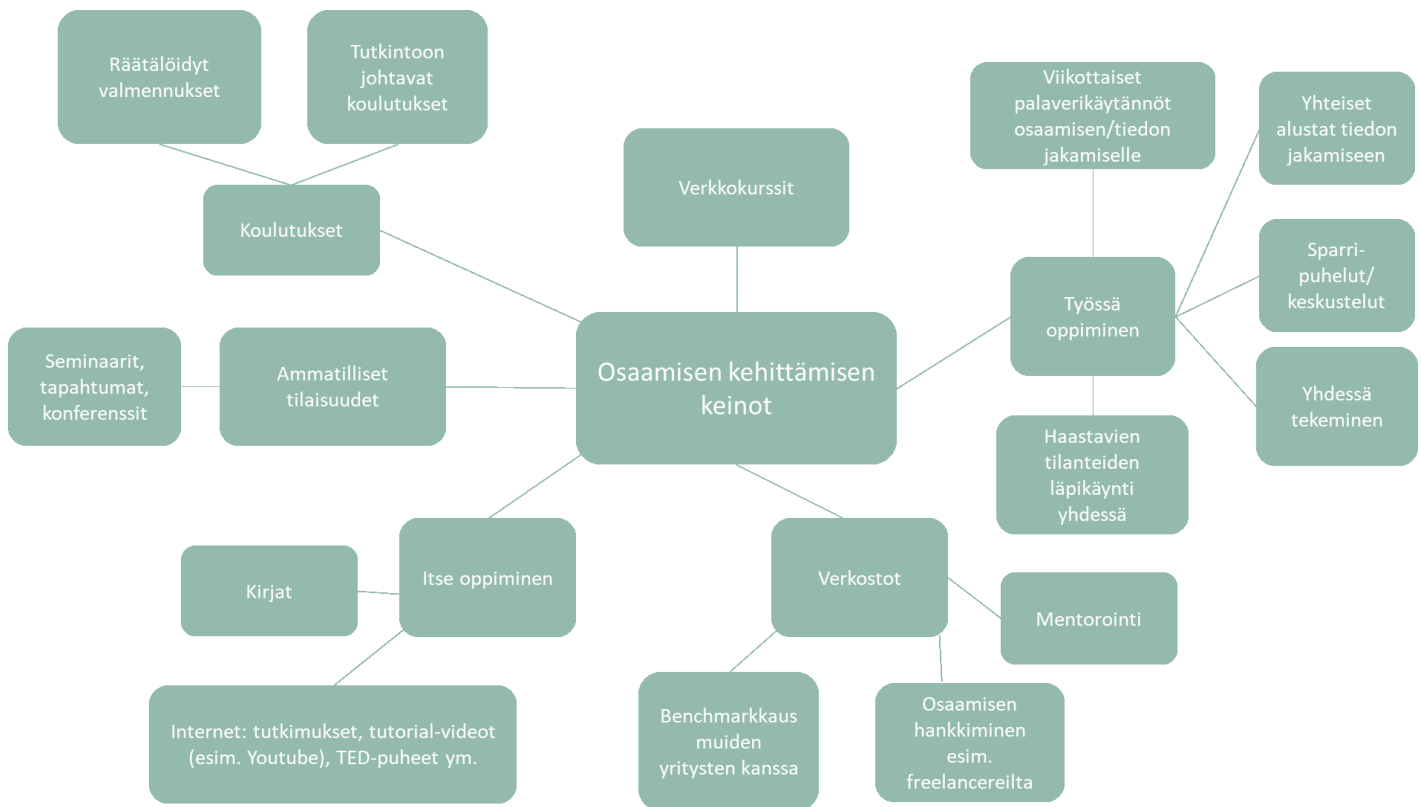
*”Netissä on nykyään tosi paljon tietoa. Ja sitten olen sanonut kaikille, että kaikilla on siis mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Meillä on esimerkiksi jos on rekrytointia niin se henkilö vastaa vähän haastavimmista rekrytoinneista, niin hänen täytyy olla koko ajan esimerkiksi lainsäädännöstä kartalla, ja hän itse katsoo ne kurssit, joille hänen tulisi mennä ja yritys maksaa totta kai. Eli intressi pitää olla itselläkin kehittää.” (H6)*

Osaamisen kehittäminen nähtiin yhtenä keskeisenä tekijänä, jolla yritys on menestynyt. Osaamista kehitetään omasta motivaatiosta, kiinnostuksesta ja intohimosta. Erityisesti yrittäjä itse suhtautuu oman osaamisen kehittämiseen intohimoisesti ja yritys on hänen tapansa toteuttaa omaa intohimoaan. Tämä korostui erityisesti yksityisyrittäjien haastatteluissa, mutta oli selvästi nähtävillä myös muissa haastatteluissa.

*”En oo ajatellut, että kehitän osaamistani, mutta näköjään aika paljon kaikkia. Se on varmaan sen oman kiinnostuksen kautta sitten. Yrittäjänä pitää olla kärryillä vähän kaikesta--.” (H1)*

### 5.3 Osaamisen kehittäminen käytännössä

Tässä osiossa tarkastellaan, mitä osaamisen kehittäminen käytännössä tarkoittaa ja millaisia keinoja osaamisen kehittämiseksi oli käytetty. Kuvaan 3 on koottu haastatteluissa nousseet osaamisen kehittämisen keinot: työssä oppiminen, verkostot, itse oppiminen, ammatilliset tilaisuudet, koulutukset ja verkkokurssit.



Kuva 3 Osaamisen kehittämisen keinot

Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat tunnistivat keinoja ja tapoja, joilla osaamista oli kehitetty. Haastateltavat kokivat, että yrityksen kulttuuri ja toimintaympäristö mahdollisti jatkuvaan kehittymiseen ja osaamisen jakamiseen yrityksen sisällä, sillä kun yrityksen koko oli niin pieni, osaamista jaettiin yrityksen sisällä ikään kuin luonnostaan. Työssä oppiminen nähtiinkin kaikissa yrityksissä tärkeimmäksi ja ketterimmäksi tavaksi kehittää osaamista. Työssä oppiminen tarkoitti pääasiassa tiedostamatonta työn ohessa tekemällä oppimista, kuten ongelmatilanteiden ratkaisua yhdessä, haasteista ”sparraamista”, yhteistyötä, uuden tiedon hankintaa ja sen soveltamista sekä tiedon jakamista työn ohessa.

*“-- hirveän paljon me kysytään toisiltamme neuvoja ja apua ja soitellaan ristiin, kun on joku mistä halutaan sparrata, että kyllä me apua pyydetään varmaan aktiivisemmin kuin sitä tarvii tarjota -- Tää on niin kuin jatkuvaa työssä oppimista päivästä ja tilanteesta toiseen.” (H4)*

*“Että ehkä ne arkipäivän jutut tulee sieltä yksilötasolta ihan niinkun ad hoc jokaisen tahtoon luottaen ja uskoen, mutta sitten on kerran kuussa jokatapauksessa tällainen niinkun yhteinen sparraushetki osaamiseen liittyen, vaikka ei olisi ollukkaan mitään haasteita, mutta jokainen sanoo menneistä asiakastyöstä jotakin, pohtii tulevaa liittyen niin että varmasti kaikki pääsee tarkastelemaan sitä omaa osaamistaan ja hyödyntää muiden ajatuksia.” (H4)*

*“Tähän työhön kuuluu, että pitää suunnitella jotain monimutkaista, niin se vaatii, että siihen suunnitteluun osallistuu. Tällä alalla, varmaan monella muullakin alalla, yksin tekemällä ei pärjää. Tieto vaihtuu oikeastaan tekemisen kautta koko ajan.” (H3)*

Muutamassa yrityksessä oli kuitenkin luotu myös rakenteita tavoitteellisempaankin työssä oppimiseen, jossa tavoitteena oli jakaa tietoa ja osaamista. Ne saattoivat tarkoittaa esimerkiksi palaverreja, joissa käytiin läpi esimerkiksi haasteellisimpia tapauksia yhdessä ratkoen, asiakkaalta tulleita palautteita ja onnistumisia. Suurimmassa osassa yrityksiä oli käytössä viikko- ja kuukausipalaverit, joissa oli tarkoitus käydä läpi arkipäivän työn kannalta olennaisia asioita. Yksi haastateltava toi myös esiin, että heidän yrityksessä on käytössä vuosittaiset kehittämispäivät, jolloin tavoitteena oli osaamisen ja toiminnan kehittäminen laajemmin.

*“Ja sit taas se, että jos me tunnistetaan joku ilmiö et mitä sen suhteen sitten tapahtuu niin sekin voi olla hirveen vaihtelevaa, et se voi olla että päätetään että okei puhutaan seuraavilla kehittämispäivillä jotka ovat useamman kuukauden päässä ja päätetään kenen tontilla se on niinkun valmistella se asia, tai sitten me voidaan päättää että kaikki tutustuu siihen aiheeseen ja keskustellaan seuraavalla kerralla lisää, et se voi saada monta muotoa, että ei oo sellasta kiveenhakattua yhtä prosessia millä se lähtee menemään eteenpäin. Arkipäivän osaamisen jakamisesta se yleensä lähtee, koska sen kanssa me tehdään töitä. Yleensä me ollaan aina asiakastyössä sellaisessa tilanteessa että jotain arkitasolla pitää muuttua toiminnassa ja silloin jotenkin se meidänkin arki toimii niistä kokemuksista oppien ja hyödyntäen.” (H2)*

Kaikissa haastatteluun osallistuneissa yrityksissä oli käytetty koulutuksia osaamisen kehittämisen keinona. Yrittäjät, joilla ei ollut työntekijöitä yrityksessään, pitivät koulutuksia hyödyllisenä ja kustannustehokkaana keinona kehittää omaa osaamistaan, jossa samalla sai verkostoitua muihin yrittäjiin. Koulutukset, joissa he olivat viime vuosien aikana käyneet, liittyivät esimerkiksi sosiaaliseen mediaan ja myyntiin liittyviin koulutusorganisaatioiden järjestämiin avoimiin koulutuksiin. Koulutusten hyvänä puolena nähtiin lähijaksojen ja työssä oppimisen vaihtelu, jolloin koulutuksessa opittuja asioita oli mahdollista kokeilla omassa työssä. Myös koulutukseen liittyvä mentorointi nähtiin oman osaamisen kehittymistä tukevana. Haastateltavat nostivat koulutusten hyödyksi myös mm. oman itsevarmuuden ja oman motivaation kehittymisen koulutuksen avulla.

*”Kyllä niistä tulee aina itsevarmuutta, ainakin siinä myynnissä on paljon tullut itsevarmuutta, vuosien saatossa muutenkin. Joo tulee niistä, ja sitten on ne tavat toimia, kyllä ne aina jämäköittää niitä, että jos on ennen vaan lukenut jotain nettiartikkeleita niin sitten kun saa koulutuksen ja pääsee vielä käytännössä tekemään niin sieltä se löytyy, sellainen sopiva kulma.” (H1.)*

Suurin osa yrityksistä, joissa oli työntekijöitä, pitivät avoimia koulutusorganisaatioiden järjestämiä koulutuksia liian kalliina investointina kouluttaa työntekijöitään, niistä saatuun hyötyyn nähden. Koulutukset nähtiin liian ”yleispätevinä”. Yrittäjät uskoivat, että työntekijöiden oli vaikea soveltaa koulutuksessa hankittua osaamista yrityksen arkeen ja toimintaympäristöön, niin että koulutuksesta olisi saatu todellista hyötyä yrityksen toimintaan. Pitkäaikaisia koulutuksia ei siis suosittu työntekijän osaamisen kehittämisen keinoina.

Vaikka yrittäjät eivät nähneet koulutuksia työntekijöiden kannalta hyödyllisenä osaamisen kehittämisen keinoina, yrittäjät itse olivat käyneet useissa koulutuksissa kehittämässä omaa osaamistaan. Ne saattoivat olla esimerkiksi yrittäjyyteen liittyviä koulutuksia. Muutamassa n. 10 henkilön yrityksessä oli käytetty yritykselle räätälöityä koulutusta, jolloin koko henkilökunta osallistui yrityksen tarpeisiin suunniteltuun valmennukseen. Tämän tyyppisiä muodollisia koulutusratkaisuja pidettiin hyvänä, mutta kalliina vaihtoehtona.

Sen sijaan verkkokoulutuksia pidettiin hyödyllisenä ja kustannustehokkaana vaihtoehtona kehittää osaamista. Kaikki haastateltavat olivat joko itse osallistuneet jollekin verkkokurssille tai kustantaneet yrityksen työntekijän osallistumisen. Verkkokurssien hyötynä nähtiin sen helppous: työntekijä voi opiskella omalla tai työajallaan lähtemättä fyysisesti työstä pois, koulutuksissa pystyi etenemään omaan tahtiin sekä oppiminen oli nopeaa ja tietoa pystyttiin heti hyödyntämään arjessa. Erityisesti verkkokoulutuksiin osallistuttiin, kun tavoitteena oli tiedon lisääminen. Verkkokursseja ostettiin erilaisilta palveluntarjoajilta tai opiskeltiin ilmaisista oppimisympäristöistä kuten MOOC:sta. Osalla yrityksistä oli käytössä myös verkkokurssitarjotin-palveluita, joissa verkkokursseja oli mahdollista opiskella kuukausimaksulla. Mikäli työntekijä huomasi puutteita osaamisessaan, hän pystyi opiskelemaan asian helposti verkkokurssilla.

*”Just tajusin tuossa, että olen osallistunut tai käynyt noissa verkkokoulutuksissa. Niin tosiaan siellä 2016 keväällä parit kurssit kävin siellä ajankuluksi. Toinen oli tekoäly, innostuin siitä heti ja oon käyttänyt projektissa, mutta ne on ihan ilmaisia kursseja. On siellä sitten maksullisiakin kursseja, jos haluaa sertifikaatin niin yleensä silloin maksullisia. Netissä ei tarvitse fyysisesti*

*mennä minnekkään, niin se on vaan sellaista portaalissa pyörimistä ja mennä tehtäviä eteenpäin.” (H1)*

Monet yrittäjät nostivat haastatteluissa esiin myös verkostot tärkeiksi kanaviksi kehittää yrityksen osaamista tai hankkia osaamista. Verkostoja hyödynnettiin ostamalla osan yrityksen tuottamista palveluista tai benchmarkkaamalla muiden mikroyritysten kanssa. Myös rekrytoinnit tehtiin usein omien verkostojen kautta. Osassa yrityksistä verkostojen rooli yrityksen toiminnassa oli merkittävä ja verkostojen hyödyntäminen projekteissa oli osa yrityksen liiketoimintamallia. Näissä yrityksissä verkostoja oli kerätty koko yrityksen elinkaaren ajan ja niitä hyödynnettiin aktiivisesti erilaisissa asiakasprojekteissa ostamalla palveluita, joita yritys ei itse osannut tai tehnyt.

*”Oikeastaan olen huomannut, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Paljon on hyviä asiantuntijoita ympärillä ja me olemme keränneet hyvän asiantuntijaporukan ympärillemme, verkoston niin sanotusti --.” (H6)*

*”Mutta se (osaamisen kehittäminen) ei tarkoita että mennään mihkään koulutuksiin vaan meillä on esim. sellainen myynnin kaveri joka toimii vähän kuin mentorina. Ja sitten meillä on kavereita, joilla on myyntiorganisaatioita ja voidaan käydä niidenkaa palaverissa ja keskustella niistä aiheista. Ja sit ne voi tulla katsomaan meidän tapaamisia ja me saadaan niistä palautetta sitten niiltä. Mä uskon et ne on aika paljon tehokkaampia kuin tollaiset koulutukset. Että ne on aika pinnallisia usein. Et just käytiin trainer’s houselta tarjoamassa jotain koulutusta, et ne on vähän sellaisii kun niillä ei ole kokemusta työelämästä kun ne on vaan kouluttajia niin se ei ole ehkä paras.” (H4)*

Kaikki haastateltavat toivat esiin, että osaamisen kehittäminen oli jokaisen yrityksessä työskentelevän vastuulla. Se tarkoitti sitä, että jokaisen tulee pitää itsensä ajan tasalla alan muutoksista ja tulevista trendeistä, hankkia uutta tietoa ja olla aktiivisesti kiinnostunut uusista asioista. Yrityksissä nähtiin tärkeänä, että jokainen kehitti omaa osaamistaan itse oppimalla. Tämä tarkoitti käytännössä esimerkiksi lukemalla alan kirjallisuutta tai etsimällä tietoa internetistä esim. Youtubesta tai googlesta sekä pitämällä itsensä ajan tasalla alalla tapahtuvista muutoksista. Yritykseen haettiin henkilöitä, jotka olivat aidosti motivoituneita ja kiinnostuneita alasta ja yrityksissä luotettiin työntekijöiden henkilökohtaiseen haluun kehittyä ja motivaatioon oman osaamisen kehittämiseen.

*”Meillä on käynyt niin onnellisesti, että kaikki huolehtii osaamisen kehittämisestä itse -- meillä kaikki on samaa mieltä siitä, että jos me ei opiskella lisää, niin parin vuoden päästä meitä ei tarvita.” (H3)*

*”Kaikkia kiinnostaa oman osaamisen kehittäminen, meillä kaikki on kunnianhimoisia ja kaikki kyllä kehittää.” (H8)*



*” --sen täytyy olla ensisijaisesti jokaisen itsensä vastuulla et jotenkin se ei voi päästä keneltäkään hämärtymään missään vaiheessa, että jokainen on oman osaamisensa herra.” (H4)*

Suurin osa haastateltavista kuitenkin kokivat, että viime kädessä yrityksen omistaja on vastuussa tai sen pitäisi olla vastuussa osaamisen ylläpitämisestä ja sen varmistamisesta. Kolme haastateltavaa ei kuitenkaan kokenut, että hänellä olisi riittävä osaaminen systemaattiseen osaamisen johtamiseen yrityksessä (yrityksissä, joissa oli työntekijöitä).

*”Toimitusjohtajan vastuulla on kuitenkin vastata siitä, että osaamisen johtamisen foorumit niin yksilön, ryhmän kuin yritystasollakin on kunnossa. Koen, että se on toimitusjohtajan vastuulla käydä myöskin yksilötasolla ja osakaskollegoideni kanssa sitä keskustelua, että miten he näkevät oman osaamisensa ja miten he näkevät osaamisensa suhteessa yrityksemme osaamiseen ja meidän asiakkaisiin ja tulevaisuutemme visioon. Tällä hetkellä meidän toimintamalli on sen verran hajautettu, että meillä ei ole järjestelmällisesti sitä tehty, mutta historiassa meillä on. Ja tässä kun puhun, niin koen samalla piston sydämessä.” (H2)*

Kaiken kaikkiaan osaamisen kehittämisen käytännöt eivät olleet suurimmassa osassa yrityksiä kovin suunniteltuja, vaan osaamisen kehittäminen lähti arjessa kohdatuista tarpeista. Vain muutamassa yrityksessä osaamisen kehittäminen oli suunnitelmallisempaa ja yrityksessä oli tehty jonkinlaista osaamiskartoitusta sekä osaamis- ja perehdytysuunnitelma.

*”Perehdytysuunnitelma on olemassa. Tällä hetkellä kaaos, mutta tulevaisuudessa vähän parempi. Ensi viikolla on palaveri, jossa käymme läpi miten prosessi etenee. Vuosisuunnitelmakin on kehittymiseen.” (H6)*

Kun yrityksessä suhtauduttiin osaamisen kehittämiseen myönteisesti ja osaamisen jakamisen kulttuuri oli luotu yrityksen toimintamalleihin- ja tapoihin, järjestelmällistä suunnitelmaa osaamisen kehittämiseen ei luotu eikä sille välttämättä koettu olevan tarvettakaan, sillä yrityksissä uskottiin vahvasti jokaisen omaan haluun oppia sekä siihen, että työtä tekemällä oppii.

## **5.4 Osaamisen kehittämisen haasteet**

Moni haastateltava totesi, että osaamisen kehittämiseen ei liity paljoakaan haasteita. Keskeisimmät haasteet liittyivät resursseihin. Haastateltavat kuvailivat haasteita lähinnä aikaan ja rahaan liittyviin puutteisiin. Erityisesti koulutuksiin ja seminaareihin osallistumiseen käytettävä

aika nähtiin haasteellisena, sillä työntekijän osallistuminen koulutukseen oli pois yrityksen työpanoksesta.

*”Aikahan tässä on kaikkein suurin haaste, niin kuin varmaan kaikissa mikroyrityksissä. Se aika on niinku hankala, jos vertaa vaikka johonkin megayritykseen niin sieltä on yksi ihminen pois niin se on niinku pieni muurahainen sieltä kavalkaarista, kun meiltä on yksi ihminen pois, niin se on niinku 10-20 % työpäivästä. Tämä on pienten yritysten kouluttautumishaaste. Ja jos me mennään kokonaiseksi päiväksi niin se tarkoittaa nolla laskutusta. Että tota se on varmaan se suurin haaste, että mistä sille oikeesti löytyy aikaa.” (H5)*

*”Ajankäyttö yrittäjänä, esim kahden päivän kuukaudessa, jos ei saa ohjattua projektiin jotain deadlineja niin pitää olla koulutuspäivän aikana sähköpostin ääressä koko ajan et sit tavallaan menee se hukkaan. Eli aikataulutus on kyllä haaste.” (H1)*

*”Mun ensireaktio on se, että mä näen paljon enemmän haasteita isoissa yrityksissä kuin pienissä yrityksissä, ihan sen takia että se osaamisen hallinta on niin kun hurjan paljon monimutkaisempaa isossa organisaatiossa, kuin pienessä et jotenkin se jakamisen kulttuuri ja semmoinen arkipäiväinen osaamisesta keskustelu on niin monitasoisempaa ja tahoisempaa isoissa organisaatioissa kuin pienissä.” (H2)*

Lisäksi haastateltavat toivat esiin, että yrityksen taloudellinen tilanne vaikutti siihen, kuinka paljon yrityksessä oli mahdollista kehittää osaamista. Mikäli yrityksellä oli taloudellisesti tiukkaa, kiristettiin osaamisen kehittämiseen käytettävistä resursseista.

Lisäksi kolme haastateltavaa näkivät haasteena, ettei osaamisen kehittäminen ollut yrityksessä suunnitelmallista eikä osaamisen kehittämiselle oltu rakennettu systemaattisia rakenteita. Osaamisen johtaminen koettiin myös haasteellisena sekä koettiin huonoa omaatuntoa siitä, ettei pystytty tukemaan riittävällä tavalla työntekijöiden urapolkua ja ammatillista kehittymistä.

*”Sanotaan niin, että sen pienen organisaation haaste on se, että oikeesti sille osaamisen kehittämiselle ja osaamisen tarkastelulle tehtäisi ne rakenteet ja tehtäis ne foorumit koska se on ehkä, no ajatellaan yleensä että se nyt hoituu tietyllä tavalla--.” (H2)*

*”No ehkä se että tottakai tollasiin isoihin koulutuskokonaisuuksiin niin ne maksaa mutta ehkä varmaan se jatkuva kehittämisen valvonta ja johtaminen on haaste että pitää valvoa koko ajan että kaikki kehittää.” (H4)*

Lisäksi kaksi haastateltavaa, joiden yrityksessä ei ollut työntekijöitä, näkivät haasteena vaatimukset yrittäjän osaamiselle. Yritystoiminnan pyörittäminen vaatii yrittäjältä laajaa-alaista osaamista sekä liiketoiminnan osa-alueista että yrityksen toimialalta. Osaamisen vaatimukset ovat nousseet ja ne vaativat jatkuvaa aktiivista kehittämistä. Yrittäjän tulisi olla kartalla sekä liiketoiminnassa tapahtuvasta kehityksestä, kuten myyntiin ja markkinointiin liittyvän osaamisen ylläpitäminen,

mutta myös oman toimialansa kehittämisessä mukana pysyminen. Kun yrittäjällä ei ole yrityksessään muita työntekijöitä, tarvitsee hänen hallita nämä kaikki yksin.

*”Kun moneen asiaan pitäis perehtyä oikein juurtajaksen ja miettiä ja pohtia sitä asiaa, esimerkiksi ”google analytics”, sehän on ihan oma taiteenlajinsa. Kun paljon on sellaista, että käsitteistö ei ole tuttua, kaikki sellaiset mitä mä oikeesti niillä teen ja osaisin hyödyntää sen niinkun tässä, ja että on mulle hyötyä, niin se on kyllä aika vaikeeta. Että pitäisi ihan yksi asia kerrallaan aloittaa ja miettiä ja sitten tehdä eteenpäin.” (H7)*

*”En ollut tehnyt myyntiä ja koin sen jotenkin tosi semmoisena hankalana, ei ollut ehkä itsevarmuutta. Oon kyllä ollut aina itsevarma tekniikassa ja siinä ei oo niinkun mitään, mutta silloin siinä myynnissä paradoksaalista, että sitä ei osaa sitten myydä, mutta sitä jotenkin näki sen myynnin sellaisena peikkona.” (H1)*

Monessa haastattelussa nousi esiin rekrytoinnin näkökulma osaamisen kehittämässä. Monet haastateltavat toivat esiin, että rekrytointi on haastavaa ja yritykseen soveltuvien henkilöiden löytäminen vaikeaa. Palkkaaminen nähtiin riskinä, jolloin haluttiin varmistua siitä, että henkilö on täysin oikea tähän tehtävään ja yritykseen. Sen vuoksi moneen yritykseen palkattiinkin työntekijöitä lähinnä omien verkostojen kautta, jotta tunnettiin henkilö entuudestaan. Toisaalta rekrytoinnin haasteena nähtiin myös se, että monessa yrityksessä ei ollut perehdytys suunnitelmia ja perehdyttäminen koettiin hankalaksi ja paljon aikaa vieväksi.

*”Et se pitäis olla käytännössä myyjä pelkällä provikalla tekemässä. Sen takia mulla ei ookaan ollut palkattuna, melkein vuoden jälkeen pitäisi tulla tulosta ja jos ei tule niin se on yrityksen tappio. Siinä on vähän kova riski palkkaamiseen.-- Pelkään sitä et jos se on vaikka juniori tai suoraan koulun penkiltä niin se tuota itsessään sen valvominen ja ohjeistaminen, et jos se on suoraan koulun penkiltä ilman kokemusta niin sen osaaminen ei ehkä riitä. Ne on niinku ne haasteet mulla, et mielelläni joo, mutta käytännössä en kuitenkin vähään aikaa. -- Mutta se mitä minä itse tarvisin olis potentiaalisia asiakkaita tai samanhenkisiä yrittäjiä, jotka täydentäisi tätä mun osaamista niin vois yhdessä tehdä projekteja ja varmaan niitä löytyis mut se on hankalaa” (H1)*

*”No mun mielestä, jos ajattelee rekrytointia niin tosiaan se, että toisia tyyppejä on vaikea löytää ja sit kun löytää, niin pitää olla oikeanlainen luonteeltaan, siinä on jo aika paljon. Sit pitäis löytää niin kun semmoinen, joka näkyy et on ite motivoitunut ja osaa motivoida itseään. Mä en nää niin kauheesti ongelmia missään muualla. Kaikki tieto on kuitenkin sellainen kouluttamalla omaksuttu tieto, on kuitenkin suht helppo järjestää.” (H3)*

*”—(ko.yrityksen) historiakin on todistanut sen, että onnistuneet rekrytoinnit tehdään sellaisten ihmisten keskuudessa, jotka jo tunnetaan jolloin se rajaa aika paljon sitä porukkaa. Ne (työntekijät) voivat tulla monestakin kautta, ihmisten kaveripiirien kautta tai asiakkaiden kautta tai verkostojen kautta—” (H2)*

## 6 TULOSEN YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista osaamisen kehittäminen on mikroyrityksissä ja mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa lähestyttiin aihetta yritysten omistajien näkökulmasta. Luvussa 5 esitettiin tutkimuksen tulokset ja vastattiin kysymykseen, millaista osaamisen kehittäminen on mikroyrityksessä. Tässä osiossa kootaan tutkimuksen keskeisimmät löydökset vastaten tutkimuskysymykseen mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen mikroyrityksessä sekä keskustellaan niistä kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten valossa yhdistäen tuloksiin omaa pohdintaa. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään vielä tutkimuksen aikana nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

### *6.1 Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät mikroyrityksessä*

Tutkimuksessa vahvistui monet aikaisemmissa tutkimuksissa todetut käsitykset osaamisen kehittämisestä mikroyrityksessä. Kuvaan 4 on koottu tutkimuksessa löydettyjen tulosten suhteita toisiinsa kuvaten sitä, mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen kehittämiseen ja millä tavoin. Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa on todettu, yrityksen henkilöstön määrällä on suuri merkitys siihen, miten osaamista kehitetään ja johdetaan sekä miten työssä opitaan. Yrityksen pieni henkilöstömäärä mahdollistaa matalan hierarkian yrityksen sisällä, sillä yrityksen sisälle ei synny eritasoisia rakenteita. Mitä enemmän yrityksen sisällä on osastoja ja yksiköitä, sitä enemmän yrityksen sisällä on erilaistuneita rakenteita, jotka estävät esimerkiksi tiedonkulun ja osaamisen jakautumisen näiden toimintojen välillä (Juuti 2006, 208–210.)



**Kuva 4 Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät mikroyrityksessä**

Mikroyrityksissä pieni henkilöstömäärä on vahvuus osaamisen kehittämisessä: kun työyhteisö koostuu alle 10 henkilöstä, vuorovaikutus yrityksen sisällä toimii ja tiedot liikkuvat saumattomasti. Kun esimies tekee samoja työtehtäviä kuin työntekijät, hän pystyy ohjaamaan jokaisen osaamista ja oppimista työn ohessa. Työyhteisössä kaikki tuntevat toisensa, jolloin jokaisen osaaminen, taidot ja tiedot tulevat läpinäkyviksi eikä kenenkään osaaminen ei jää tiedostamatta, kun töitä tehdään tiiviisti yhdessä. Myös yritystä koskeviin päätöksiin voidaan ottaa jokaisen mielipide ja osaaminen huomioon (kuva 4). Myös Rytkönen (2014, 9) toteaa, että mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä avoimemmiksi ja luottamuksellisemmiksi koetaan työntekijöiden ja johdon väliset suhteet sekä kohtelun tasapuolisuus sekä työyhteisön tiivis ilmapiiri.

Lisäksi kun kaikki tekevät töitä yhteisen ja saman päämäärän ja tavoitteen eteen, haasteista ja asioista keskustellaan aktiivisesti, jolloin henkilö tuntee omaan työhönsä vaikuttavat haasteet, ymmärtää myös työhönsä liittyvät vaatimukset ja voi kehittää omaa osaamistaan hankkimalla tarvittavaa tietoa ja soveltamalla sitä työhönsä. Lisäksi esimies pystyy reagoimaan haasteisiin ja

ongelmatilanteisiin heti esimerkiksi jakamalla omaa osaamistaan tai ohjaamalla työntekijää etsimään tarvittavaa tietoa (kuva 4).

Tutkimuksessa vahvistui käsitys siitä, että osaamisen kehittäminen on mikroyrityksessä arjen tarpeista lähtevää suunnittelematonta kehittämistyötä, eikä yrityksen strategiaan pohjautuvaa suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. (ks. esim. Henttonen 2002.) Osaamista kehitetään siis siinä vaiheessa, kun huomataan, ettei nykyinen osaaminen riitä ratkaisemaan eteen tullutta ongelmaa tai yrityksen toimintaympäristössä on tapahtunut muutos, joka vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan. Matala hierarkia mahdollistaa mikroyrityksissä nopean ja ketterän reagoitakyvyn toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, koska tieto liikkuu yrityksen sisällä nopeasti ja yrityksessä voidaan kokeilla uusia toimintamalleja, ilman että kehittäminen tulisi tapahtua ennalta määritellyn raskaan prosessin mukaisesti. Työssä oppimista pidettiin tärkeimpänä keinona kehittää osaamista, sillä se näkyy heti muutoksena toiminnassa.

Otalan (2018) mukaan ”perinteinen” osaamisen kehittämisen malli korostaa selkeää ja tavoitteellista kehittämisprosessia, kun taas ketterästi oppivassa organisaatiossa oppiminen perustuu kokeilukulttuurille, joka pohjautuu suoritukseen ja suorituksen kehittämiseen (Otala 2018). Se, että mikroyrityksissä osaamisen kehittäminen ei ole suunnitelmallista, saattaa olla myös syy sille, että mikroyrityksissä osaamista kehitetään ketterästi ja innovatiivisesti tarpeen vaatiessa työn ohessa. (ks. esim. Henttonen 2002, 21). Myös esimerkiksi Järvinen (2011, 55) on todennut, että osaamisen kehittäminen mikroyrityksessä tapahtuu useimmiten muiden töiden lomassa. Kun tulevaisuuden työelämän muutokset ovat yhä vähemmän ennustettavissa etukäteen, mikroyritysten malli kehittää osaamista ketterästi tarpeen vaatiessa, saattaa kiinnostaa myös suurempia yrityksiä.

Tuomi & Sumkin (2012) puolestaan toteavat, että ”strategiaan perustuva osaamisen kehittäminen on menestyvän organisaation perusta. Osaamisen kehittäminen vaatii aktiivista johtamista, eikä tapahdu vahingossa tai sattumalta. Sen tulee pohjautua strategiaprosessiin, jossa määritellään osaaminen, jota organisaatiossa tulee kehittää”. Mikäli mikroyrityksen osaamisen kehittämistä tarkastellaan tämän teorian valossa, voidaan pohtia, täyttääkö mikroyritys osaamisen kehittämisen kriteerit vai pitäisikö puhua pikemminkin tahattomasta työssä oppimisesta tai osaamisen kehittymisestä? Toisaalta voidaan myös todeta, että osaamisen kehittämisen kirjallisuudessa

pitäisi pystyä paremmin ottamaan huomioon erikokoiset yritykset ja lähestyä aihetta monipuolisemmin.

Oikeanlainen yrityskulttuuri tuntui olevan tärkeä kaikille haastatteluun osallistuneille yrittäjille, jotka olivat palkanneet yritykseensä työntekijöitä. Yrittäjät pitivät tärkeänä, että kaikki työntekijät tulevat toimeen toistensa kanssa ja työntekeminen on mielekästä. Sen vuoksi yrityksiin haettiin esimerkiksi työntekijöitä omien verkostojen kautta, jotta pystyttiin varmistumaan siitä, että henkilö varmasti sopii porukkaan ja jakaa samanlaiset arvot. Myönteinen ilmapiiri ja yhteistyön toimivuus työntekijöiden välillä edistää myös osaamisen kehittymistä – kun jokainen tuntee toisensa ja välittää työkaveristaan, on myös matalampi kynnyks pyytää ja kysyä apua sekä antaa palautetta, mitkä puolestaan edistävät jokaisen työssä kehittymisen. Työympäristö vaikuttaa siis yksilön mahdollisuuksiin hyödyntää omaa osaamistaan, sillä mikäli työyhteisössä ei tueta osaamisen jakamista, aikaisempi osaaminen voi jäädä piiloon ja henkilö voi alisuoriutua työssään (Kupias, Peltola & Pirinen 2014).

Lisäksi yrityksen omistajat suhtautuivat muutokseen myönteisesti, mikä edistää myös koko yrityskulttuurin myönteistä suhtautumista muutokseen ja sitä kautta kehittämiseen. Tämä edellyttää kuitenkin jokaiselta työntekijältä vastuuta, motivaatiota ja kiinnostusta tiedon etsimiseen, osaamista tiedon soveltamiseen sekä halua sen jakamiseen yrityksen sisällä. Myös yrityksen työskentelypuitteet tulisi luoda sellaisiksi, jotka mahdollistavat keskustelun, kysymisen, palautteen antamisen ja oppien jakamisen.

Yrityksissä pidettiin myös tärkeänä, että jokainen oli motivoitunut ja kiinnostunut alasta, ja sitä kautta kehitti omaa osaamistaan oma-aloitteisesti. Muutokseen myönteinen yrityskulttuuri, ilmapiiri sekä yrityksen omistajan myönteinen suhtautuminen oman osaamisen kehittämiseen, voivat olla selittäviä tekijöitä työntekijöiden oma-aloitteiselle oman osaamisen kehittämiselle. Kun työntekijä kokee yrityksen kulttuurin ja tavoitteet merkityksellisinä, sitoutuu yrityksen tahtotilaan ja motivoituu työstään, hän myös kehittää osaamistaan oma-aloitteisesti (ks. esim. Martela 2015). Näin ollen yrityksen sisällä osaamisen johtamisen rooli jää vähemmälle, sillä osaaminen kehittyy ikään kuin itsestään. Tähän tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä näyttäisi siis olevan sisäisesti motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita alasta, ja haluavat pysyä alan muutoksessa mukana kehittämällä itseään yhä osaavammiksi. Tutkimuksessa ei kuitenkaan

haastateltu yrityksen työntekijöitä, joten väite perustuu vain yrityksen omistajien haastatteluihin. Toisaalta tätä voi selittää myös sillä, että tähän tutkimukseen osallistui yrityksiä toimialoilta, jotka vaativat työntekijöiltä alan koulutusta. Osassa haastatteluun osallistuneissa yrityksissä työntekijät olivat opiskelleet alaa esimerkiksi korkeakouluissa ja työskentelivät nyt ns. omalla alallaan, mikä kertoo myös siitä, että motivaatio alaa ja omaa osaamistaan kohtaan on suuri.

Tämän tutkimuksen mukaan reunaehdoja osaamisen kehittämiseksi olivat resurssit sekä osaamisen kehittämisen tavoitteet. Mikroyrityksissä aika ja raha määrittelevät osaamisen kehittämisen määrän sekä keinot, sillä mikroyrityksissä on haasteellista irrottaa työntekijää työstään edes yhden päivän koulutukseen (ks. esim Kokko ym. 2000, 8). Tutkimuksessa tuli esiin, että mikroyrittäjät kehittäisivät enemmänkin osaamista, mikäli resursseja olisi enemmän. Erityisesti räätälöidyt koulutuskokonaisuudet nähtiin hyödyllisinä, mutta liian kalliina vaihtoehtona kehittää työntekijöiden osaamista. Lisäksi osaamisen kehittämisen tavoite tuli olla aina yhteydessä yrityksen parempaan menestymiseen. Haasteena mikroyrityksissä onkin työntekijän ammatillisen kasvun ja urapolun tukeminen, sillä useimmissa mikroyrityksissä ei ole tarjota työntekijöille haastavampia työtehtäviä eikä resursseja ja osaamista tukea työntekijän henkilökohtaista kasvua.

Yrityksen omistajan suhtautumisella on todettu olevan vaikutusta osaamisen kehittämiseen. Myös tässä tutkimuksessa vahvistui ainakin käsitys siitä, että mikäli yrittäjä on korkeasti kouluttautunut ja kehittää intohimoisesti omaa osaamistaan, hän myös suhtautuu myönteisesti osaamisen kehittämiseen. Toisaalta tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat toimialoilta, jotka ovat erityisen herkkiä ympärillä tapahtuvaan muutokseen, ja muutos vaatii yrityksiltä nopeaa reagointikykyä. Suhtautumiseen vaikutti myös osaamisen kehittämisen tavoitteet: osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti, jos osaamisen kehittämisen tavoitteena on vastata yrityksessä oleviin kehittämisen tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että mikroyritys toimintaympäristönä tarjoaa työntekijöille myönteisen ympäristön työssä oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle, mutta ei välttämättä tavoitteelliselle urakehitykselle, jos henkilöllä on tavoitteena edetä esimerkiksi yrityksen sisällä haastavampiin tehtäviin. Jotta osaamisen kehittämisestä tulisi tavoitteellisempaa, erityisesti yrityksen oppimisen näkökulmasta ja osaamisen kehittämisessä voitaisiin huomioida myös



työntekijöiden urakehitys, tulisi kiinnittää katse mikroyritysten omistajien osaamisen johtamisen taitoihin sekä kehittämiseen käytettäviin resursseihin.

## 6.2 Yhteenveto osaamisen kehittämisestä: vahvuudet, mahdollisuudet, kehityskohteet ja uhat

Kuten todettu, mikroyrityksen osaamisen kehittäminen perustuu sen pieneen henkilöstömäärään. Alle 10 hengen osaamisen kehittämistä on helpompi hallita arjessa työn ohessa, kuin esimerkiksi 50 henkilön yrityksessä. Tätä voidaan pitää mikroyrityksen yhtenä vahvuutena osaamisen kehittämisen kentällä. Kuvaan 6 on koottu yhteenvetona tutkimuksen tuloksista osaamisen kehittämisen vahvuudet sekä kehitysalueet, mahdollisuudet ja uhat.



Kuva 5 Swot-analyysi mikroyrityksen osaamisen kehittämisestä.

### 6.2.1 Vahvuudet

Mikroyrityksen toimintaympäristö, jossa ei ole erillisiä työnkuvia, vaan ”kaikki tekevät kaikkea”, mahdollistaa ainutlaatuisen oppimisen ympäristön, jossa tietoja ja taitoja jaetaan työtä tehdessä. Mikroyrityksen toimintaympäristö, jonka jäsenet muodostavat tiimin, jossa jokaisen osaaminen, vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet tunnetaan läpikotaisin. Vahva yhteenkuuluvuuden tunne vahvistaa jokaisen sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan, mikä antaa myönteisen pohjan myös osaamisen kehittämiseksi. Työyhteisön välillä ei ole hierarkiaa, mikä estäisi osaamisen jakautumisen ja kehittymisen. Monipuolisuus työnkuissa mahdollistaa myös uuden oppimisen. Lisäksi mikroyrityksissä hyödynnetään innovatiivisia kehittämisen malleja, kuten verkostoja, mentorointia sekä tiedon hankkimista sekä opitaan kokeilemisen kautta. Työelämän yhä nopeampi ja vähemmän ennustettavampi muutos pakottaa yrityksiä kehittämään oppimisestaan nopeampaa, jolloin osaamisen johtamiselle luodut raskaat rakenteet ja prosessit voivat hidastaa ketterää oppimista (Ojala 2018). Tässä mikroyritykset ovat etulyöntiasemassa suuriin yrityksiin nähden.

### 6.2.2 Mahdollisuudet

Tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että mikroyrityksen toimintaympäristö mahdollistaa ketterän ja nopean osaamisen kehittämisen, jonka avulla yritys kykenee kokeilemaan uusia toimintamalleja ja oppimaan kokeilujen kautta. (Ojala 2018.) Se mahdollistaa mikroyrityksille myös innovatiivisten palveluiden ja tuotteiden kehittämisen oppimalla ja kokeilemalla. Mikäli mikroyritykseen luodaan kehittymisen kulttuuri ja suhtaudutaan muutokseen myönteisesti, myös työntekijät varmemmin kehittävät omaa osaamistaan. Verkottuminen muiden yritysten kanssa tarjoaa mikroyritykselle ainutlaatuisen tavan laajentaa osaamistaan joko ostamalla osaamista tai tekemällä yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

### 6.2.3 Kehityskohteet

Mikroyrityksen kehitysalueiksi tutkimuksessa muodostuivat puute osaamisen johtamisessa, osaamisen kehittämisen suunnittelemattomuus sekä työntekijöiden omien ammatillisten kehittymistavoitteiden tukeminen. Osaamisen kehittämisen suunnittelemattomuus voidaan siis nähdä yhtä aikaisesti vahvuutena, mutta myös haasteena. Erityisesti osaamisen kehittämisen suunnittelemattomuus voi tulla haasteeksi silloin, mikäli yrityksen tavoitteena on kasvuhakuisuus

henkilöstömäärässä. Mikäli osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen prosesseja ei luoda alkuvaiheessa, voi se tulla esteeksi silloin, kun yritykseen hankitaan uusia työntekijöitä, ja osaamista tulisi hallita osaamisen johtamisella. Lisäksi suunnitelmallisemmalla kehittämistyöllä osaaminen ja sen kehittäminen linkittyisi varmemmin yrityksen strategiaan, jolloin varmistutaan siitä, että osaamisen kehittäminen varmasti hyödyttää yrityksen liiketoimintaa ja osaamisen kehittäminen perustuu ydinosaamisen kehittämiselle (Sydänmaalakka 2007, 145).

#### 6.2.4 Uhat

Myös tässä tutkimuksessa vahvistui käsitys siitä, että yrityksen johdon käsitykset osaamisen kehittämisestä vaikuttavat koko yrityksen osaamisen kehittämiseen kehittämisen tukemisen kautta. Mikroyrityksen pieni koko voi olla myös uhka osaamisen kehittämiselle, jos yrityksen omistaja suhtautuu välinpitämättömästi osaamisen kehittämiseen. Mitä pienempi yritys on, sitä enemmän johtajan rooli voi korostua yrityksen toiminnassa. Lisäksi uhkana työntekijöille voi olla oman ammatillisen uran tukemisen puutos, sillä mikroyrityksessä ei välttämättä ole osaamista tukea työntekijän henkilökohtaista ammatillista kasvua tavoitteellisesti. Mikroyrityksissä oman osaamisen kehittyminen on myös hyvin paljon kiinni itse työntekijästä. Tutkimuksessa myös nousi esiin avointen ja yleisten koulutusten sopimattomuus mikroyrityksen toimintaympäristöön, mikä on haaste osaamisen kehittämiselle, sillä mikroyrityksissä harvoin on myöskään resursseja ostaa räätälöityä, yrityksen tavoitteista lähtevää koulutusta. Mikäli yritys ei ole kasvuhakuinen eikä yrityksen ole tarkoitus ole ottaa esimerkiksi työntekijöitä, osaamisen kehittäminen ei välttämättä koskaan tule yrittäjälle ajankohtaiseksi pohtia.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tieteen etiikalla tarkoitetaan eettisten kantojen huomioimista tutkimuksessa tehtäviin ratkaisuihin. Tutkimusta tulisi ohjata eettinen sitoutuneisuus eli eettisyys tulee huomioida kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja ratkaisuissa. Tieteellinen käytäntö pitää sisällään muun muassa tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat, tutkimuksen avoimuuden sekä muiden tutkijoiden työn huomioimisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125, 127, 132.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus määräytyy sen kokonaisuuden pohjalta, sillä laadullisen tutkimuksen tuloksia ei välttämättä voida yleistää, eikä sitä pidetä luotettavuuden kriteerinä. Sen

sijaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sen kohteen ja tarkoituksen pohjalta. Tämän tutkimuksen kohteena oli osaamisen kehittäminen ilmiönä, jota tarkasteltiin mikroyritysten omistajien näkökulmasta. Aihetta voidaan pitää eettisyyden näkökulmasta neutraalina, sillä aihe ei ollut arkaluontoinen. Vaikka haastatteluissa haastateltavat pohtivat aihetta omien kokemusten kautta, tutkimuksessa ei ollut tarkoitus analysoida kenenkään henkilökohtaisia motiiveja, vaan tarkastella osaamisen kehittämistä yleisemmällä tasolla. Aihe ei myöskään aiheuttanut haastateltaville haittaa, vaan haastateltavat kokivat keskustelun miellyttävänä ja toisaalta myös hyödyllisenä reflektointitilanteena, jossa oli mahdollisuus pohtia sellaisia asioita, joita ei normaalisti ehdi miettimään arjen kiireissä.

Haastattelutilanne itsessään voi olla erityisesti ensimmäistä kertaa haastattelevalle tutkijalle vaikeaa, sillä haastattelu vaatii taitoa ja kokemusta. Haastatteluun liittyy monia vaiheita, kuten suunnittelusta haastattelurungon tekeminen, suostumuslomakkeen laatiminen, haastatteluajan sopiminen, toteuttaminen ja litterointi. Haastattelu saattaa sisältää monia virhelähteitä, joita syntyy sekä haastattelijasta että haastateltavasta esimerkiksi vuorovaikutuksesta ja taipumuksesta antaa tietynlaisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.) Vaikka olin tehnyt tutkimushaastatteluja aikaisemminkin, koin, että osa haastatteluista oli haastavia toteuttaa. Haastattelutilanteeseen vaikutti merkittävästi se, kuinka ”valveutunut” haastateltava oli aiheesta ja kuinka paljon hänellä riitti asiaa aiheen tiimoilta. Koin, että joidenkin haastateltavien kanssa sain syvemmän käsityksen heidän kokemuksistaan ja ilmiölle annettavista merkityksistä, kuin toisten haastateltavien. Kaikki haastattelutilanteet toteutettiin yleisen tutkimusetiikan sääntöjen mukaisesti kysymällä esimerkiksi lupa haastattelun nauhoittamiseen ja kerrottiin aineiston säilyttämisestä ja haastateltavien anonymiteetistä tutkimusraportissa. Haastattelut toteutettiin myös rauhallisessa paikassa ilman häiriötekijöitä.

Siitä huolimatta, että joidenkin haastateltavien haastattelusta muodostui omasta mielestäni syvällisempi käsitys aiheeseen, koin, että sain kerättyä haastatteluiden avulla tutkimusongelmien kannalta hyvän aineiston. En usko, että olisin saanut kerättyä esimerkiksi kirjallisella kyselylomakkeella yhtä monipuolista aineistoa, ja pystynyt vastaamaan tutkimusongelmiin.

Haastateltavien motiivit tutkimukseen osallistumisesta voivat olla erilaisia, mikä pitää ottaa huomioon arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Motivoivina tekijöinä voi olla esimerkiksi oman

mielipiteen esittämisen tarve, halu osallistua tieteen tekemiseen tai aikaisempi positiivinen kokemus osallistua tutkimukseen tai oman hyödyn ajaminen tutkimuksen keinoin. (Eskola & Vastamäki 2007, 26–27.) Tässä tutkimuksessa haastateltavista 2 osallistui tutkimukseen yleisen ilmoituksen kautta, jonka laitoin yrittäjien Facebook-ryhmään. Muut haastateltavat sain osallistumaan henkilökohtaisella sähköpostipyynnöllä. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlainen käsitys siitä, mitä osaamisen kehittämällä tarkoitetaan ja ajatuksia siihen liittyen, mikä on voinut olla osaltaan motiivina osallistua tutkimukseen. Jos tutkimukseen olisi otettu haastateltavia erityyppisiltä toimialoilta, tutkimuksen tulokset olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös aineiston analysoinnin, tulkinnan ja raportoinnin kautta. Niihin ei ole olemassa valmiita malleja, joten tutkijan rooli ja valinnat korostuvat näissäkin laadullisen tutkimuksen vaiheissa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35). Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista, että tutkijan omat tulkinnat ja näkemykset kehittyvät tutkimusprosessin aikana. Tässä tutkimuksessa analyysivaihe oli ajallisesti verrattain pitkä, sillä aloitin analyysin tekemisen kesällä 2018 ja lopetin keväällä 2019. Koin, että omat tulkintani aineiston analyysivaiheessa kehittyi, kun palasin aineistoon useaan kertaan ja palastelin aineiston analyysissä moneen otteeseen.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös tutkimuksen kohteen merkittävyyden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen aihe oli perusteltu, sillä aiheesta on vain vähän aikaisempaa tutkimusta ja osaamisen kehittämisen kirjallisuus käsittelee ilmiötä lähinnä vain suurten yritysten näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen aihe on tärkeä sekä yksilöille, yrittäjille että koko Suomen elinkeinoelämälle, koska oppiminen ja ammatillinen kasvu tapahtuu yhä useammin työpaikoilla.

## **6.4 Päätelmät**

Tämä tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että osaamisen kehittäminen on mikroyrityksissä hyvin erilaista kuin suurissa yrityksissä, joissa osaamisen kehittäminen perustuu useimmiten strategiaan ja osaamiskartoituksiin ja joita johtaa hr-yksikkö. Suurissa yrityksissä tarvitaan erillinen yksikkö johtamaan osaamista systemaattisesti, jotta osaaminen ja sen kehittäminen pysyy hallinnassa. (Viitala 2014.) Pienissä mikroyrityksissä osaamisen kehittäminen perustuu ihmisten väliseen kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen, henkilöstön tuntemiseen sekä yhteiseen ymmärrykseen siitä,

mitä muut yrityksessä osaavat ja mitkä ovat kunkin vahvuudet, motivaatio ja kiinnostuksenkohteet ja mitä vaatimuksia työ asettaa osaamiselle. Pienissä yrityksissä kaikilla on yhteinen päämäärä, jonka eteen jokainen haluaa tehdä oman parhaansa – ja myös auttaa toista onnistumaan. Näin ollen monipuolinen työssä oppiminen on mikroyritysten tärkein keino kehittää osaamista. Suuret yritykset puolestaan rakentuvat erillisistä osastoista tai yksiköistä ja tiimeistä, jolloin hierarkia väistämättä suurempi ja jolloin myös osaamisen hallinta tarvitsee rakenteet.

Mikroyrityksissä siis osaamiskartoituksille ja kehittämissuunnitelmille ei ole tarvetta, koska henkilöstömäärä on niin pieni, että yrityksen sisällä tiedetään ja tunnetaan osaamiset ilman erillisiä osaamiskartoituksia. Tästä herää kuitenkin kysymys, milloin suunnitelmallisempi osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulee välttämättömäksi? Kuinka suuri yrityksen henkilöstömäärä tulee olla, että osaamiskartoitukset ja suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi tulevat tarpeellisiksi? Erityisesti nämä ovat tärkeitä kysymyksiä kasvuhakuiselle mikroyritykselle. Mikäli rakenteita osaamisen johtamiselle ei luoda yrityksen alkuvaiheessa, voi niiden puuttuminen tulla haasteelliseksi silloin, kun yrityksen henkilöstömäärä kasvaa. Jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista selvittää yrityksen henkilöstömäärän vaikutusta osaamisen kehittämisessä. Minkä kokoisessa yrityksessä osaamisen kehittäminen tulisi olla suunnitelmallisempaa?

Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että mikroyrityksen omistajan suhtautumista osaamisen kehittämistä kohtaan vahvistaa, mikäli osaamisen kehittämisen tarve lähtee yrityksen liiketoiminnan tavoitteista ja osaamisen kehittämiseksi on selkeä tarve yrityksen näkökulmasta. Mikäli taas osaamisen kehittämisen tavoitteena on pikemminkin työntekijän oma halu ja tarve kehittää omaa osaamistaan ilman, että kehittämiseksi voidaan asettaa liiketoiminnallisia tavoitteita, mutta kehittäminen vaatii resursseja työnantajalta, osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan kriittisemmin. Tästä voidaan pohtia, tarjoaako mikroyritys työntekijälle riittävästi tukea oman urapolun kehittymiseen ja omien ammatillisten tavoitteiden saavuttamiseen? Vai nähdäänkö työntekijä pelkkänä resurssina yrityksen menestymisessä? Toisaalta mikroyrityksessä, jossa jo yhden työntekijän palkkaaminen voi tuntua yrittäjän näkökulmasta riskiltä ja suurelta taloudelliselta panostukselta, henkilön henkilökohtaisten ammatillisten tavoitteiden ja urapolun tukeminen voi olla mahdottomuus yrityksen resurssien puitteissa. Olisikin tärkeää selvittää työntekijän kokemuksia omasta ammatillisesta kasvustaan mikroyrityksessä, erityisesti siitä

näkökulmasta, millaista tukea mikroyritys tarjoaa omaan ammatilliseen kasvuun ja millaisen oppimisympäristön mikroyritys tarjoaa työntekijöilleen.

Tutkimusta tehdessä oma mielenkiinto heräsi myös mikroyrityksen työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota kohtaan, sillä tutkimuksessa tuli selvästi esiin, että yrittäjät kokivat, että työntekijät olivat hyvin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, mikä oli syy työntekijöiden oma-aloitteiselle osaamisen kehittämiseksi. Olisikin mielenkiintoista selvittää mikroyrityksessä työskentelevän näkökulmasta sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä, ja vertailla niitä suuremman yrityksen vastaaviin tekijöihin.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus osoitti, että osaamisen kehittämisen kentällä tarvitaan enemmän tutkimusta pienten yritysten näkökulmasta. Erityisesti tulevaisuuden työelämän kannalta, jossa osaamisen kehittäminen vaatii yhä enemmän panostuksia yrityksiltä. Tulevaisuudessa oppiminen ei tarkoita enää koulussa oppimista, jota sovelletaan työpaikoilla, vaan yhä enemmän työpaikat muodostavat tärkeimmän ympäristön oppimiselle. Jokaisella ihmisellä on oikeus oman osaamisen kehittymiseen, työpaikasta riippumatta. (Sitra 2019.) Sen vuoksi olisikin tärkeää jatkaa tutkimusta siitä, millaisia mahdollisuuksia eri kokoiset ja toimintaympäristöltään erilaiset yritykset tarjoavat osaamisen kehittämiseksi ja oppimiselle, ja miten pienempiä yrityksiä voidaan tukea työntekijöiden elinikäisen oppimisen vahvistamisessa.

# LÄHTEET

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. [verkkojulkaisu] Saatavilla:

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf)

(luettu 5.4.2019)

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Toim. Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. PS-kustannus.

Henttonen, E. 2002. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projektien hyvät käytännöt. Työministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy. [verkkojulkaisu] Saatavilla:

[http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/07\\_osaamisen\\_kehittaminen\\_pk-yrityksissa\\_esr-projektien\\_hyvät\\_kaytannot.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/07_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa_esr-projektien_hyvät_kaytannot.pdf)

(luettu 14.4.2017)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.

Gaudeamus. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

(luettu 23.2.2019)

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hytönen, T. 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi. (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hyvärinen, M. 2012. Verkottuneen mikroyrityksen osaamisen kehittäminen. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [verkkojulkaisu] Saatavilla:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39641/Hyvarinen\\_Marjo.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39641/Hyvarinen_Marjo.pdf) (luettu 12.2.2019)

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.



- Järvensivu, A. 2014. Työelämän muutoksen trendit ja myytti y-sukupolvesta. Työterveyslaitos. Esitys 3.1.2014. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <http://www.tyoelama2020.fi/files/277/ELYPori131127.pdf> (luettu 30.3.2019)
- Järvinen, A. 2011. Henkilöstöjohtaminen pienyrityksissä. Teoksessa: Järvensivu, A., Karvinen, H. & Vendell M. (toim.). Combinno Työelämän kehitystä ja koulutusta combinoimassa. Helsinki: tykes. [verkkojulkaisu] Saatavilla: [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/combinno\\_74.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/combinno_74.pdf) (luettu 17.4.2017)
- Kerr, A & MCDougall, M. 1999. The Small Business of Developing People. International Small Business Journal. Januuri-March. Vol, 17. No 2. 65-74. [verkkojulkaisu] Saatavilla: [http://live-sagecompanion.pantheonsite.io/sites/default/files/Chapter%2013\\_International%20Small%20Business%20Journal-1999-Kerr-65-74.pdf](http://live-sagecompanion.pantheonsite.io/sites/default/files/Chapter%2013_International%20Small%20Business%20Journal-1999-Kerr-65-74.pdf) (luettu 16.4.2017)
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. Osaamisen kehittäminen PK-yrityksissä. Työministeriö. [verkkojulkaisu] Saatavilla: [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/01\\_osaamisen\\_kehittaminen\\_pk-yrityksissa.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/01_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa.pdf) (luettu 23.1.2018)
- Kolb, D.A. (1984). Experiential learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.helios.uta.fi/teos/IACBFXJTFF> (luettu 23.1.2018)
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Lehti, E. Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän: perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: WSOY. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBEXFTCF#kohta:7> (luettu 8.3.2019)
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=97987d2a-9fed-4bac-bb5c-080c02dba623%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=9508221941&db=bsu> (luettu 6.4.2019)
- Martela, F. 2015. Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Nortio, J. 2017. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. Ekonomilehti. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <https://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tue-yrityksen-kilpailukyky/> (luettu 4.9.2017)
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/fi/s/ak/kirjat/kettera-oppiminen-keino-menestya-jatkuvassa-muutoksessa/> (luettu 6.8.2018)
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Talentum. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IACBBXITCF#kohta:1> (luettu 1.2.2019)
- Rytkönen, A. 2014. Pk-yritys -hyvä työnantaja työolobarometri 2014. Suomen Yrittäjät. [verkkojulkaisu] Saatavilla: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated\\_documents/pk\\_yritys\\_hyva\\_tyonantaja\\_2014.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/pk_yritys_hyva_tyonantaja_2014.pdf) (luettu 13.9.2017)
- Senge, P. M. (1990) The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, London: Random House. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <http://www.seeing-everything-in-a-new-way.com/uploads/2/8/5/1/28516163/peter-senge-the-fifth-discipline.pdf> (luettu 14.12.2018)
- Sitra, 2019. Sitran selvityksiä 150 – Kohti elinikäistä oppimista: yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. Helsinki: Erweko. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <https://media.sitra.fi/2019/03/25131746/kohti-elinikaista-oppimista.pdf> (luettu 6.4.2019)
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi 2009.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi 2018. Verkkojulkaisu. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> (luettu 12.2.2019)
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Talentum. [verkkojulkaisu] Saatavilla: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20) (luettu 10.3.2019)
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. [verkkojulkaisu] Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111> (luettu 10.4.2019)
- Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa: Metsämuuronen J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Wareham, J. & Gerrits, H. 1999. De-Contextualising Competence: Can Business Practice be Bundled and Sold? European Management Journal, Vol 17, No 1, p.39–49.

Yrittäjät.fi -verkkosivusto. 2019. Yrittäjyys Suomessa. Saatavilla:  
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> (luettu 10.2.2019)

## **Mikroyritysten yrittäjien haastattelut**

### **Haastatteluteemat:**

**1. Henkilön taustatiedot**

- työkokemus
- koulutus
- yrittäjyys

**2. Osaaminen**

- millaisia vaatimuksia osaamiselle on?
- millaisia merkityksiä osaamiselle annetaan, kuinka tärkeänä osaaminen nähdään?

**3. Suhtautuminen osaamisen kehittämiseen**

- kuinka tärkeänä osaamisen kehittäminen nähdään
- miten työntekijät suhtautuvat osaamisen kehittämiseen
- osaamisen kehittämisen tukeminen
- mistä tarpeista osaamisen kehittäminen lähtee

**4. Osaamisen kehittäminen käytännössä**

- millä keinoilla osaamista on kehitetty?
- kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on?
- miten yrityksen kulttuuri tukee osaamisen kehittymistä?

**5. Haasteet osaamisen kehittämiselle**

- miltä yrityksen tulevaisuus näyttää osaamisen näkökulmasta?
- mitä haasteita osaamisen kehittämiseen liittyy?
- millä tavoin osaamisen taso ylläpidetään?

Tutkijan yhteystiedot  
Heini Ylisiurunen  
Tampereen Yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta  
[ylisiurunen.heini.e@student.uta.fi](mailto:ylisiurunen.heini.e@student.uta.fi)  
+358 504 099 202

## Haastattelusuostumuslomake

### SUOSTUMUS OSALLISTUMISESTA HAASTATTELUTUTKIMUKSEEN

Pyydän suostumustanne käyttää haastattelulla kerättyä tutkimusaineistoa Tampereen yliopistossa tekemässäni pro gradu –tutkielmassa (2017-2018). Tutkielman aiheena on osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen mikroyrityksissä. Haastattelun kesto on noin yksi tunti ja haastattelut nauhoitetaan. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina.

Kaikki tutkimuksessa kerätty materiaali käsitellään nimettömänä, niin ettei haastateltavien tunnistetietoja ole tunnistettavissa. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, vain tutkijan toimesta. Halutessanne teillä on oikeus perua suostumus milloin tahansa tutkimuksen aikana.

Annan luvan haastatteluni käyttämiseen Heini Ylisiurusen pro gradu –tutkielmassa.

---

Allekirjoitus ja päiväys